



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Dissertação

“A importância da gestão da reputação online nos hotéis
de quatro e cinco estrelas: Caso de Lisboa”

Catarina Maria Lopes da Silva

Outubro de 2017



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

“A importância da gestão da reputação online nos hotéis
de quatro e cinco estrelas: Caso de Lisboa”

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Orientador: Professor Doutor Nuno Gustavo

Coorientadora: Professora Doutora Rita Peres

Catarina Maria Lopes da Silva

Outubro de 2017

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Nuno Gustavo e Professora Doutora Rita Peres, por terem aceite serem os meus orientador e coorientadora, respetivamente, e por toda a ajuda e disponibilidade demonstradas ao longo de toda esta investigação.

A todas as pessoas que concordaram, tão prontamente e numa época tão complicada da nossa hotelaria, em participar na minha investigação. Na impossibilidade de mencionar todos os 88 envolvidos, resta-me apenas agradecer toda a vossa colaboração.

Aos meus pais, que tanto contribuíram para o meu sucesso académico e pessoal, mas principalmente à minha mãe pela sua presença e apoio em todos os momentos da minha vida e neste em especial, que se traduziu num ano de intenso crescimento.

Ao meu irmão e restante família, por me apoiarem e motivarem em todas as minhas decisões.

Aos meus amigos, em especial à Bárbara, Ana, Beatriz, Margarida, Francisco, Miguel e Henrique, por me mostrarem que a amizade prevalece independentemente da distância e de qualquer outra adversidade.

Por fim, a todos os meus antigos colegas e igualmente amigos, Telmo, Sandra, Tânia, Marli e Inês por todos os bons momentos partilhados e por me terem acompanhado ao longo deste ano, mesmo nos momentos mais difíceis.

*“It takes a lifetime to build a good
reputation, but you can lose it in a minute.”*

(Will Rogers)

Índice Geral

Agradecimentos.....	1
Índice de Figuras	6
Índice de Tabelas.....	7
Índice de Gráficos	8
Índice de Anexos.....	9
Índice de Apêndices	10
Resumo.....	11
Abstract	12
Glossário	13
CAPÍTULO I – Metodologia	14
1.1 Contexto e justificação do estudo.....	14
1.2 A construção da Problemática.....	18
1.3 Da Delimitação do Tema ao Problema da Investigação.....	20
1.4 Organização da Dissertação	22
1.5 Síntese e reflexão dos trabalhos já realizados na área ou tema em estudo.....	24
1.6 Implicação desses trabalhos para o estudo a realizar	29
1.7 Objetivos da investigação.....	31
1.8 Metodologia de Pesquisa.....	33
1.8.1 Modelo de investigação.....	38
1.8.2 Instrumentos de pesquisa	40
1.8.3 Procedimentos	46
CAPÍTULO II – Marketing na hotelaria	47
2.1 Web 2.0 e Travel 2.0	47
2.2 A Reinvenção do processo de intermediação dos serviços turísticos.....	50
2.3 Importância do Marketing na Hoteleira	55
2.4 Estratégia de Comunicação nos Hotéis	58
2.4.1 Comunicação Externa	59
2.4.2 Comunicação Interna.....	61

2.5	Relação com o cliente: a importância da presença digital na satisfação e fidelização de clientes na hotelaria.....	63
CAPÍTULO III – Da reputação à gestão online: Online reviews e ratings na hotelaria		65
3.1	Social Media na hotelaria: breve introdução	65
3.2	Consumer-Generated Media como forma de eWOM – importância na hotelaria.....	68
3.3	Online Reviews e ratings – impactos na hotelaria.....	71
3.4	Online Reputation Management.....	76
3.4.1	Conceito de Reputação.....	76
3.4.2	Online Reputation Management: a importância da gestão de respostas na hotelaria	78
3.5	Principais indicadores na gestão de respostas a online reviews	80
3.5.1	Resposta a online reviews	80
3.5.2	Fonte de resposta a online reviews.....	83
3.5.3	Rapidez e tempo médio de resposta	85
3.5.4	Início e frequência de monitorização da reputação online	87
3.5.5	Abordagem de resposta a online reviews	89
CAPÍTULO IV – Estudo de Caso		92
4.1	Análise empírica de dados: Fontes Primárias.....	92
4.1.1	Análise geral e por categoria	92
4.1.2	Análise de casos extremos: hotéis de rating baixo e elevado	110
4.2	Análise de resultados.....	112
4.2.1	Análise do objetivo 1.....	112
4.2.2	Análise do objetivo 2.....	116
4.2.3	Análise do objetivo 3.....	117
4.2.4	Análise do objetivo 4.....	118
4.2.5	Análise do objetivo 5.....	120
CAPÍTULO V – Conclusões e Recomendações		121
5.1	Principais conclusões do estudo	121
5.2	Limitações do estudo.....	124
5.3	Recomendações para futuras investigações	125

Referências Bibliográficas	127
Anexos.....	145
Apêndices.....	151

Índice de Figuras

Figura 1 - Contexto e Justificação do tema da investigação esquematizado.....	17
Figura 2 - Construção da problemática esquematizada.....	19
Figura 3 - Estrutura da parte textual da presente dissertação	22
Figura 4 – Relação entre as Questões específicas da investigação com a pergunta de partida ...	31
Figura 5 – Etapas do procedimento científico.....	33
Figura 6 – Modelo de investigação	38
Figura 7 - Atuais Canais de Distribuição dos hotéis	51
Figura 8 - Exemplo da visualização de um hotel no booking e respetivas interpretações dos clientes.....	54
Figura 9 – Impactes dos online reviews na perspetiva do consumidor	72
Figura 10 - Impactes dos online reviews na perspetiva das empresas hoteleiras	73

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de Construção do questionário	45
Tabela 2 - Principais formas de comunicação e respectivas ferramentas	60

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição dos online reviews por canal online	30
Gráfico 2 – Número total de utilizadores de social media em todo o mundo, de 2010 a 2020 ...	65
Gráfico 3 - Representação "The Social Media Management"	67
Gráfico 4 - Representação da Amostra relativamente à classificação do hotel	92
Gráfico 5 - Representação da amostra relativamente à presença nos canais online	93
Gráfico 6 - Representação da amostra relativamente ao rating atual do hotel no Booking	94
Gráfico 7 - Representação da amostra relativamente à utilização de software de ORM e respetivo software escolhido.....	95
Gráfico 8 - Representação da amostra relativamente à importância atribuída à reputação online	96
Gráfico 9 - Representação da amostra relativamente à monitorização da reputação online	97
Gráfico 10 - Representação da amostra relativamente à frequência de monitorização da reputação online	98
Gráfico 11 - Representação da amostra relativamente à resposta a online reviews	99
Gráfico 12 - Representação da amostra relativamente ao responsável pela resposta a online reviews	99
Gráfico 13 - Representação da amostra relativamente à resposta em mais do que um canal online	100
Gráfico 14 - Representação da amostra relativamente aos canais online onde os hotéis respondem a online reviews.....	101
Gráfico 15 - Representação da amostra relativamente ao tipo de online reviews respondidos.	102
Gráfico 16 - Representação da amostra relativamente ao tempo de resposta a online reviews positivos	103
Gráfico 17 - Representação da amostra relativamente às abordagens de resposta a online reviews positivos	104
Gráfico 18 - Representação da amostra relativamente ao tempo de resposta a online reviews negativos	105
Gráfico 19 - Representação da amostra relativamente às abordagens de resposta a online reviews negativos	106
Gráfico 20 - Representação da amostra relativamente à satisfação com a atual estratégia de ORM	107
Gráfico 21- Representação da amostra relativamente à utilização de online reviews no treino e formação do staff.....	108
Gráfico 22 - Representação da amostra relativamente aos fatores para a melhoria da estratégia de ORM.....	109

Índice de Anexos

Anexo I – Caracterização do canal Booking.com	145
Anexo II - Apresentação da informação sobre ORM no software ReviewPro	146
Anexo III – Exemplos de gestão de respostas a OR negativos nos hotéis de cinco estrelas	147
Anexo IV – Exemplos de gestão de respostas a OR positivos nos hotéis de cinco estrelas.....	148
Anexo V – Exemplos de gestão de respostas a OR negativos no hotéis de quatro estrelas	149
Anexo VI - Exemplos de gestão de respostas a OR positivos nos hotéis de quatro estrelas.....	150

Índice de Apêndices

Apêndice I – Questionário às Unidades Hoteleiras de Lisboa de 4 e 5 estrelas sobre Gestão da Reputação Online (QUHLGRO).....	151
Apêndice II – Base de dados da investigação	157
Apêndice III - Resultados SPSS.....	160
Apêndice IV – Resultados SPSS: Casos extremos.....	187

Resumo

O conceito de *Online Reputation Management* pode traduzir-se na tarefa de monitorizar e corrigir situações indesejadas presentes no campo *online* e tem vindo a tornar-se cada vez mais importante na indústria hoteleira, na medida em que nos últimos anos o tema da reputação se tornou num dos fatores mais decisivos na escolha de alojamento. Considerando a importância deste tema e, em especial, de um dos seus principais elementos (os *online reviews*), muitas investigações têm vindo a ser feitas, mas maioritariamente no que se refere aos seus impactos no consumidor.

Numa primeira fase, esta investigação procura identificar e definir a problemática, com base num conjunto de leituras que possibilitem um maior aprofundamento sobre o tema e, consequentemente, a definição da pergunta de partida. Após a sua definição, será possível iniciar o capítulo da revisão da literatura no qual se deve garantir que as fontes utilizadas sejam atuais e adequadas, tendo em conta o tema em estudo.

A investigação visa analisar as principais estratégias e abordagens dos hotéis de quatro e cinco estrelas da cidade de Lisboa relativamente à forma de como gerem a sua reputação *online*.

Pretende-se analisar alguns indicadores capazes de influenciar a reputação do hotel, nomeadamente no que se refere à sua presença nos canais *online*, monitorização da reputação (e respetiva frequência), resposta a *online reviews* positivos e negativos, abordagens, rapidez, fonte de resposta, entre outros. Tendo em conta esta análise, será possível verificar-se a adoção (ou não) de estratégias adequadas dos hotéis e a existência de semelhanças e/ou diferenças nas abordagens dentro de cada categoria de hotel e comparando igualmente as duas categorias em análise. Ainda pretende-se aliar a questão do *rating* dos hotéis à componente das estratégias da reputação *online*, de forma a compreendermos a influência das estratégias adotadas no *rating* atual dos hotéis em canais como o Booking.

O método de recolha de dados escolhido foi o inquérito por questionário que possibilitou a recolha de um volume de dados significativo num curto espaço de tempo. A fase final do estudo prende-se pela retirada de todas as conclusões e responder à pergunta de partida definida inicialmente, como a todos os objetivos propostos nesta dissertação.

Palavras-chave: reputação online, gestão da reputação online, hotelaria, Lisboa, online reviews

Abstract

The concept of “online reputation management” can be defined as the task of monitoring and solving unwanted situations on the internet. Its importance has become crucial in the hotel industry, since the reputation has recently become one of the most decisive factors when travellers want to choose their accommodation. Regarding its importance, and in particular one of its main elements (online reviews), several investigations about online reputation management have been made but mostly in the consumers’ field.

Initially this research seeks to identify and define the problem in this study, through the reading of a set of bibliography that enable a better understanding about the selected research theme. After that, it will be possible to define the “initial question” and start the literature review chapter. This chapter must be well structured with all the ideas flowing logically from one point to the next and we must ensure that the sources and references mentioned are current and relevant, considering the subject under study.

The research aims to analyse the most relevant strategies and approaches of the four and five-star hotels in the city of Lisbon on how they are managing their online reputation.

In order to achieve the goals of the research, we must analyse some indicators which are capable to influence a hotel’s reputation, such as: presence on online channels, reputation monitoring (and its frequency), response to positive and negative online reviews, speed, source and approaches of the response. After that, we will have all the information to identify if the hotels adopt (or not) an adequate strategy. Also, the results will allow to investigate similarities and/or differences within each category of hotels and between them. The last analyses seeks to understand the influence of the strategies adopted by hotels on their current rating in online channels like Booking.

Finally, as far as the method of data collection is concerned, we decided to choose the online survey, since it allows the collection of a significant volume of data in a short period of time. After obtaining the results, the initial question will be answered, as well as all the goals proposed in this research.

Keywords: online reputation, online reputation management, hospitality, Lisbon, online reviews

Glossário

ADR – *Average Daily Rate*

AML – *Área Metropolitana de Lisboa*

AV – *Agências de Viagens*

B2B – *Business-to-Business*

B2C – *Business-to-Consumer*

C2C – *Consumer-to-Consumer*

CGM – *Customer-Generated Media*

CRM – *Customer Relationship Management*

ESHTe – *Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril*

eWOM – *electronic word-of-mouth*

HRS – *Hotel Reservation Service*

OR – *Online Reviews*

ORM – *Online Reputation Management*

OT – *Operadores Turísticos*

OTA – *Online Travel Agencies*

QUHLGRO – *Questionário às Unidades Hoteleiras de Lisboa de 4 e 5 estrelas sobre Gestão da Reputação Online*

RevPAR – *Revenue per Available Room*

SEM – *Search Engine Marketing*

SEO – *Search Engine Optimization*

SPSS – *Statistical Package for Social Science*

UGC – *User-generated content*

WOM – *word-of-mouth*

WWW – *World Wide Web*

CAPÍTULO I – Metodologia

1.1 Contexto e justificação do estudo

Os avanços tecnológicos observados nas últimas décadas levaram a uma alteração no comportamento dos consumidores relativamente à sua forma de tomar decisões e igualmente na forma de como as empresas atuam no mercado. A difusão e adoção ao *World Wide Web* (ou mais conhecido pela sigla WWW) trouxe diversas vantagens, uma vez que permitiu novas e eficientes formas de comunicação, de propagação da informação e de realização de negócios (Puri, 2007). Este autor definiu mesmo a internet como “mais do que uma ferramenta” sendo “um espaço onde as pessoas se encontram, falam, expressam as suas opiniões e vivem as suas vidas” (p. 387). Atualmente, o seu acesso facilitado à maioria da população conduziu a uma alteração na forma de comunicação entre as pessoas (Dolle, 2014).

Os *Social Media* tornaram-se uma das ferramentas mais importantes na partilha de informações, observando-se que a participação dos consumidores pode assumir diversas formas seja a ler um *blog*, a visitar redes sociais ou mesmo visitar *websites* de *online reviews* (OR). Na verdade, esta última é considerada a fonte de *Social Media* mais importante no que se refere à pesquisa de informações sobre produtos (Gu & Ye, 2014). Já no que se refere às redes sociais, Dolle (2014) considerou que o aumento do seu uso (por exemplo do Facebook ou Twitter), aliado à crescente utilização de *smartphones*, levou a que os consumidores escrevessem, quase em tempo real, comentários sobre um determinado produto ou serviço que, consequentemente, ficam expostos a um elevado número de pessoas eternamente.

Embora no passado fosse o comerciante quem ditasse a forma de como a informação era apresentada e consumida, atualmente verifica-se que é o cliente que assume esse controlo (Akehurst, 2009) confiando cada vez mais em informações sem filtros, dinâmicas e atuais, fornecidas através de outras pessoas sob a forma de conteúdo gerado pelo consumidor ou do inglês *user-generated content* (UGC) (O'Connor, 2010). Na verdade, quando a divulgação de informações sobre um produto é protagonizada pelo vendedor, existe uma tendência em minimizar/esconder características negativas e em enfatizar as positivas. Por outro lado, informações prestadas por consumidores são consideradas honestas, independentemente de serem sobre os aspetos positivos ou negativos, tornando-se, assim, os OR mais confiáveis do que a informação prestada pelo comerciante (Park & Lee, 2007). É importante referir que o conceito de UGC é muitas vezes definido como *Consumer Generated Media* (CGM), por se tratar igualmente de conteúdo/*media* criado pelos utilizadores da Internet e que pode assumir a forma de *blogs*, redes sociais, *websites* de OR, entre outros (Starkov & Price, 2006).

Considerando esta maior participação e aquisição de poder por parte dos consumidores, têm vindo a surgir vários estudos que relacionam a Teoria dos Usos e Gratificações com a temática

dos *Social Media* (Raacke & Bonds-Raacke, 2008; Quan-Haase & Young, 2010; Whiting & Williams, 2013), levando ao surgimento do termo Gratificações 2.0. Esta teoria não é recente e tem vindo a passar por diversas fases e a ser relacionada com diversas temáticas, sendo que o interesse mais recente encontra-se associado à sua ligação entre as motivações que levam os utilizadores a consumirem *media* e a gratificação adquirida (West, 2010). A permissa base desta teoria defende que a razão que leva os consumidores a utilizarem os *media* traduz-se na sua procura pela satisfação das suas necessidades e de alcançar a gratificação final (Lariscy, Tinkham, & Sweetser, 2011). Sobre a definição de usos e gratificações, os primeiros podem traduzir-se na forma de como as pessoas escolhem e interagem com os *media*, enquanto que os segundos se referem às razões, motivações e expectativas dos consumidores na utilização dos *media* (Rives, 2009).

Mendes-Filho e Tan (2009) abordaram a temática das gratificações e do UGC no âmbito do setor das viajantes, tendo em conta o conceito de *Empowerment*¹. Neste estudo, os autores consideraram três componentes que motivam os consumidores a utilizarem a Internet, ou seja, os três tipos de gratificações que têm sido alvo de estudos na literatura recente - gratificações de conteúdo, gratificações sociais e gratificações de processo. Tendo em conta estas três componentes, os autores transformaram cada uma delas numa dimensão inseridas no modelo denominado *Empowerment* do Consumidor, criado pelos próprios. As dimensões criadas foram nomeadamente o *Empowerment* de Conteúdo, *Empowerment* Social e *Empowerment* de Processo.

Relativamente ao primeiro, as gratificações de conteúdo estão relacionadas com as atividades onde o consumidor apenas recorre aos *media* na procura de informação, conhecimento ou pesquisa (por exemplo a pesquisa por OR). Inseridas no contexto do *Empowerment*, os autores consideraram que as gratificações de conteúdo eram influenciadas pela consistência de informação (se a informação recente é consistente com o conhecimento prévio do consumidor), credibilidade da fonte (os consumidores confiam mais em informações provenientes de fontes altamente credíveis), qualidade do argumento (o utilizado terá uma atitude mais positiva perante informações com argumentos fortes e de qualidade) e o enquadramento das informações (refere-se ao conteúdo positivo ou negativo da informação) (Mendes-Filho & Tan, 2009).

Gratificações sociais estão associadas à interação entre pessoas onde se podem inserir as recomendações e OR nos *websites* de partilha de experiências e informações. No que se refere à temática do *Empowerment*, Mendes-Filho e Tan (2009) defenderam que as recomendações *online* são influenciadas pela consistência e pelo *rating* das próprias recomendações. Sobre o primeiro, esta tem em consideração se a recomendação atual é consistente com as experiências de outros

¹ *Empowerment* pode relacionar-se com diversos temas e conceitos, como a descentralização de poderes, participação ativa no processo decisivo, fortalecimento, capacitação, entre outros. No estudo mencionado este conceito é definido segundo Conger & Kanungo (1988 *op cit.* Mendes-Filho & Tan, 2009) como uma construção motivacional e um processo de habilitação.

consumidores relativamente à avaliação do produto/serviço. Já o segundo, está relacionado com os *ratings* atribuídos pelos consumidores a uma determinada recomendação.

Por fim, as gratificações de processo ocorrem quando os utilizadores “navegam” na Internet apenas em busca de diversão e, no contexto do modelo desenvolvido por Mendes-Filho e Tan (2009), devem ser tidas em conta duas dimensões – o meio transmissor (as gratificações de processo relacionam-se com o meio utilizado pelo consumidor, sendo exemplos os *websites* e motores de busca) e o entreterimento (os utilizadores alcançam gratificações ao tirar partido do entretenimento que tiveram na sua pesquisa *online*, ou seja, se o *website* que visitaram teve um teor de diversão ou não).

Ao falarmos de *Social Media* e na sua influência na tomada de decisão do consumidor, é inevitável não introduzir o conceito de *word-of-mouth* (WOM) ou mais recentemente o *electronic word-of-mouth* (eWOM). Este traduz-se atualmente num dos principais fatores que influenciam a tomada de decisão dos consumidores na compra de bens e serviços e pode ser desdobrado em “*online reviews*, recomendações *online*, ou opiniões *online*” (Cantalops & Salvi, 2014, p. 41). Os OR, que assumem um papel de recomendador aos consumidores (Park & Lee, 2007), têm potencial para influenciar a reputação de uma empresa e, simultaneamente, o comportamento do consumidor (Rose & Blodgett, 2016), podendo ser definidos como “um tipo de informação sobre um produto, criada a partir de consumidores e baseada nas suas experiências pessoais de utilização” (Chen & Xie, 2008, p.447). Ainda, os OR devem ser encarados como um novo elemento na estratégia de marketing mix (Chen & Xie, 2008; Lee, 2009) e atuar como um “assistente de vendas” gratuito que auxilia os consumidores na identificação do melhor produto consoante as suas necessidades. A título de curiosidade, a Amazon.com foi uma empresa pioneira na recolha de OR dos seus clientes, uma vez que em 1995 começou a solicitar *feedback* dos seus produtos com o intuito de os expor no seu *website*, contando atualmente com cerca de 10 milhões de OR em todas as suas categorias de produtos (Chen & Xie, 2008).

É inevitável não afirmar que em pleno século XXI, o número de OR, com base nos quais os consumidores fazem as suas compras, tem vindo a aumentar ao longo dos tempos (Xie, Chen & Wu, 2016) e que em plena Era do *e-commerce* todas as indústrias estão envolvidas em vendas *online*, das quais a hotelaria e o turismo não são exceção (Schuckert, Liu & Law, 2015). Sobre a hotelaria, a Web 2.0 conduziu a uma mudança de paradigma neste setor, na medida em que se, por um lado, os consumidores podem aceder a informações que não encontram nos *websites* dos hotéis, por outro lado os hotéis usufruem também de informações relativamente às opiniões dos consumidores sobre os seus hotéis, sobre os seus concorrentes e estão mais conscientes dos preços e ofertas da concorrência (Diana-Jens & Ruibal, 2015). Ainda, o hoteleiro pode hoje comunicar-se de forma mais direta e pública com os seus clientes, permitindo construir uma relação mais próxima com estes.

Os avanços tecnológicos têm conduzindo a um acréscimo no número de viajantes a utilizar a internet para a pesquisa de informações sobre viagens e destinos (Litvin, Goldsmith & Pan, 2008; Diana-Jens & Ruibal, 2015), tornando-se esta uma das mais populares atividades *online* (Pew Internet and American Life Project, 2006 *op. cit.* O'Connor, 2010). Segundo um estudo levado a cabo pelo TripAdvisor (2015) observou-se que 73% dos viajantes inquiridos referiram que o TripAdvisor é uma fonte importante capaz de influenciar os seus planos de viagens e, embora o preço seja importante na escolha do alojamento, 88% dos inquiridos afirmaram que as pontuações em *websites* de avaliações têm um peso decisivo. Para os estabelecimentos hoteleiros, as avaliações *online* dos viajantes e a gestão da reputação *online* (ou *Online Reputation Management* – ORM) são consideradas essenciais para o futuro segundo 93% e 89% dos inquiridos, respetivamente, sendo que a gestão da reputação *online* foi considerada a maior área de investimento para o ano de 2016.

A ORM pode ser definida como a “tarefa de monitorizar, encaminhar ou retificar situações indesejadas ou negativas presentes na *web*” (Portmann, Meier, Cudré-Mauroux & Pedrycz, 2015, p. 93), embora esta gestão deva considerar igualmente a importância de resposta a OR positivos, na medida em que estes enaltecem as qualidades dos hotéis. Considerando a reputação *online* um fator crucial capaz de causar o sucesso ou insucesso das organizações (Portmann *et al.*, 2015), torna-se interessante analisar na presente investigação a forma de como os hotéis estão a gerir a sua reputação *online*, enquanto uma das consequências de uma maior exposição no mundo digital. Para analisar esta reputação, é necessário ter em consideração a importância das plataformas de opiniões *online*, como o Booking, TripAdvisor ou Expedia, uma vez que é maioritariamente através destas que se gera a reputação *online* na hotelaria (Estárico, Medina & Marrero, 2012). No esquema abaixo encontra-se esquematizado todo o contexto e justificação do tema escolhido para esta investigação.

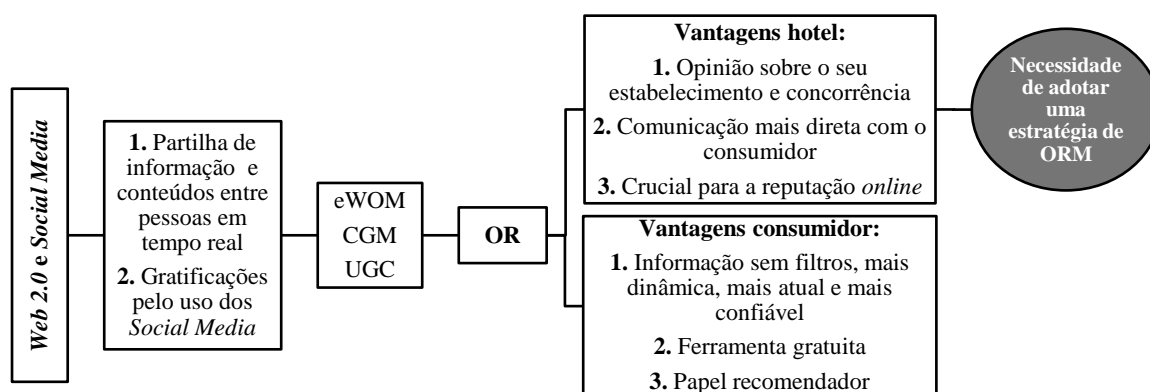


FIGURA 1 - CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA DA INVESTIGAÇÃO ESQUEMATIZADO

Fonte: própria

1.2 A construção da Problemática

Com o crescimento da popularidade das redes sociais, os hotéis estão cada vez mais expostos às exigências em manter uma reputação *online* positiva (Xie, Zhang, Zhang, Singh & Lee, 2016), não podendo ignorar a troca de informações que ocorre nestes espaços entre os consumidores (Riegner, 2007). Por reputação *online* pode entender-se, segundo Del Fresno (2012, p.12), “o resultado do que os clientes, antigos clientes, futuros clientes, colaboradores, etc., dizem, escrevem e transmitem aos outros em qualquer parte dos *Social Media*, baseando-se nas suas percepções e experiências em qualquer momento da sua relação, direta ou indireta, com essa marca”.

Embora crucial, a maioria dos hotéis não consegue servir-se das informações obtidas e visualizadas no mundo digital para a melhoria dos resultados da empresa (Lee & Blum, 2015) devido ao excesso de informação que enfrentam (Diana-Jens & Ruibal, 2015). Ainda assim, existe na literatura algumas investigações acerca do impacte da ORM nos indicadores hoteleiros mais importantes (Lopes, 2015). Atualmente também se observa que embora as preferências dos consumidores sejam dinâmicas e, até há pouco tempo, de custo elevado no que se refere à sua monitorização, é possível constatar que hoje estes custos associados à coleta e mineração de dados² são inferiores e mais eficientes graças aos avanços na tecnologia (Kaplan & Haenlein, 2010; Phillips *et al.*, 2016).

Desta forma, os hotéis devem dispor de ferramentas que lhes possibilite gerir o fluxo de informação recebida e utilizá-la no sentido de melhorarem os seus resultados, nomeadamente através da melhoria do contacto com o cliente, dos produtos e instalações, entre outros. Na verdade, esta informação deve ser encarada como uma variável independente na estratégia de marketing da empresa (Chen & Xie, 2008; Diana-Jens & Ruibal, 2015) principalmente no que se refere à sua posição no mercado e à sua estratégia de *pricing*.

Devido ao sucesso das redes sociais, Kaplan e Haenlein (2010) defenderam a perspetiva de que as empresas têm vindo a desempenhar um papel ativo nas redes sociais e que para muitas destas o primeiro passo faz-se através da gestão de respostas (Gu & Ye, 2014). Ainda segundo estes autores, a gestão de respostas pode traduzir-se no “esforço de interagir e responder aos comentários dos consumidores sobre as suas experiências com a empresa ou sobre os seus produtos e serviços” (p. 570), sendo esta gestão especialmente importante para empresas inseridas no setor dos serviços.

Considerando a característica de intangibilidade inerente aos serviços, a qualidade na hotelaria não é totalmente conhecida antes da prestação do serviço (Litvin *et al.*, 2008; Ye, Law & Gu., 2009; Xie, Zhang, Zhang, 2014; Castillo, 2016; Rose & Blodgett, 2016; Xie *et al.*, 2016).

² Termo mais conhecido do inglês *Data mining*

Desta forma, os OR enquanto comunicação eWOM (Lee & Blum, 2015) são vistos por potenciais consumidores como a forma de tomarem conhecimento da qualidade dos serviços de determinado hotel antes da tomada de decisão, avaliados pelas experiências de antigos hóspedes (Xie *et al.*, 2014). Esta intangibilidade também coloca os hotéis sob uma maior pressão em minimizarem potenciais erros, uma vez que a consistência na qualidade do serviço torna-se difícil de alcançar e, conseqüentemente, falhas no serviço são inevitáveis (Levy, Duan & Boo, 2013; Gu & Ye, 2014). Gerir OR negativos é desafiante para qualquer organização, uma vez que, contrariamente ao que se sucede com o WOM, estes ficam para sempre disponíveis no campo *online*, não podendo ser apagados em nenhuma situação (Proserpio & Zervas, 2016). Portmann *et al.* (2015) considera mesmo a Internet “uma base de dados mundial, onde a informação é arquivada e dificilmente apagada” (p. 90).

Para além da reputação *online* na hotelaria ser crítica devido à intangibilidade inerente ao setor dos serviços, existem outros motivos que devem ser tidos em consideração. Segundo Litvin *et al.* (2008) a reputação no setor da hotelaria e turismo é desafiante também devido ao risco elevado que está associado aos produtos deste setor, sendo que o risco emocional é um elemento crucial na escolha dos consumidores. Ainda, este é considerado um setor extremamente competitivo onde os produtos são sazonais e perecíveis.

Com base na sua importância, a ORM nos hotéis pode, e deve, ser encarada sob a perspetiva da gestão de respostas a OR, uma vez que estes são considerados um dos principais elementos na construção da reputação *online* na hotelaria (Diana-Jens & Ruibal, 2015). Desta forma, é crucial que os gestores hoteleiros respondam aos OR, na medida em que esta gestão pode conduzir a uma avaliação mais positiva do hotel, comparativamente a OR sem resposta (Lee & Song, 2010). No caso de OR negativos, estratégias apropriadas de resposta a queixas *online* são essenciais para proteger ou melhorar a reputação da empresa (Davidow, 2003) na medida em que permitem reduzir a probabilidade de potenciais clientes tirarem conclusões precipitadas e/ou erradas sobre o hotel. Gerir respostas a OR negativos revela ainda preocupação do hotel para com o bem-estar dos seus clientes (Sparks, So & Bradley, 2016). Na figura 2 encontra-se resumida a construção da problemática tendo em conta tudo o que foi referido anteriormente.

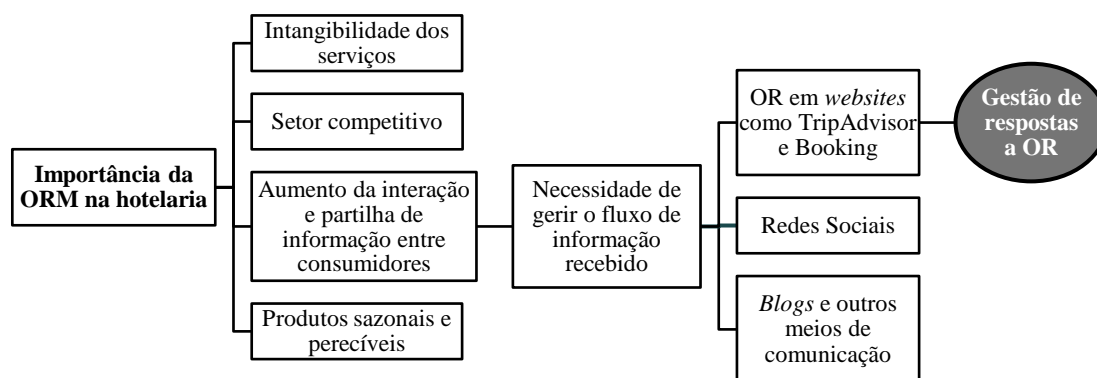


FIGURA 2 - CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA ESQUEMATIZADA

Fonte: própria

1.3 Da Delimitação do Tema ao Problema da Investigação

Após a definição e contextualização da temática que se pretende investigar, é importante definir o problema de investigação. Analisar as estratégias da hotelaria nacional ao nível da gestão da sua reputação *online* seria de concretização impossível, pelo que se optou por limitar a investigação a uma só região do país, nomeadamente à cidade de Lisboa.

A escolha por Lisboa deveu-se ao facto de esta ser um destino de excelência em Portugal, tendo sido considerada recentemente a 5ª cidade europeia com maior crescimento em termos do número de turistas internacionais (Martins, 2016) e um dos destinos obrigatórios em 2017, pela Lonely Planet, devido aos seus pontos turísticos, gastronomia e cultura (Velho, 2016).

Ainda sobre os motivos que levaram à escolha por Lisboa, o motor de busca e comparador de preços Trivago (2017) elege anualmente as 100 cidades do mundo com melhor reputação, baseando-se em mais de 200 milhões de avaliações. No presente ano, Lisboa foi considerada a terceira cidade portuguesa com melhor reputação, ocupando a 48ª posição a nível mundial e somando 83,16 pontos (em 100 possíveis). Já em 2015 a Trivago (2015) considerou Lisboa a 8ª cidade com melhor reputação da Europa e igualmente a 8ª cidade portuguesa (em 10) com melhor reputação em Portugal.

Considerando que a Área Metropolitana de Lisboa (AML) dispunha em 2015 de um total de 237 hotéis³, segundo dados do INE (2016), torna-se insustentável analisar todos os hotéis existentes, mesmo que sejam apenas os referentes à cidade de Lisboa. Desta forma, optou-se por focar o presente estudo nas categorias de quatro e cinco estrelas que, ainda segundo dados do INE (2016), se traduzem em 94 hotéis de quatro estrelas e 38 de cinco. Importa ainda salientar que a presente investigação procura analisar hotéis de quatro e cinco estrelas no que se refere à sua reputação *online*, pelo que só devem ser contabilizados hotéis que tenham efetivamente presença *online* nomeadamente em *websites* de OR como o Booking.

Desta forma, foi realizada a dia 18 de fevereiro de 2017 uma breve pesquisa no *website* Booking⁴ (www.booking.com) sobre o número de hotéis na cidade de Lisboa e constatou-se a existência de 87 hotéis de quatro estrelas e 27 de cinco, totalizando 114 hotéis. A título de curiosidade, o hotel com melhor reputação no Booking, dentro dos hotéis considerados, era (na data de 18 de fevereiro de 2017) o Portugal Boutique Hotel de quatro estrelas e com uma pontuação de 9,4/10 sendo que, contrariamente, o que dispunha de menor reputação era o VIP Executive Diplomatic Hotel, também de quatro estrelas e com uma pontuação de 7,4/10. Nesta pesquisa inicial, analisou-se o comportamento do Portugal Boutique Hotel acerca da sua gestão de OR e concluiu-se que quer no Booking ou no TripAdvisor, este hotel não faz qualquer gestão de respostas aos comentários recebidos. Um exemplo da situação oposta é o Pestana CR7 Lisboa,

³ Neste relatório, os hotéis foram divididos em quatro categorias: 5 estrelas, 4 estrelas, 3 estrelas e 2 e 1 estrelas (agrupados)

⁴ No Anexo I encontra-se uma breve apresentação sobre o canal Booking

com um *rating* de 9,0/10 que, para além de responder a todos os OR, personaliza as suas respostas a cada um dos clientes. Na verdade, este procedimento é quase regra nos hotéis desta cadeia hoteleira portuguesa, sendo um excelente exemplo no que se refere à ORM.

A escolha por hotéis de quatro (*upscale*) e cinco (*luxury*) estrelas deveu-se ao facto de hotéis destas classificações se centrarem mais em interações cara-a-cara e em dar uma atenção ao cliente altamente individualizada, podendo estas situações contrastar com as comunicações no mundo *online* (Park & Allen, 2013). Adicionalmente, Xie *et al.* (2016) defenderam que a gestão de respostas a OR é geralmente esperada pelos hóspedes de hotéis de categorias mais elevadas, uma vez que esta gestão transmite um cuidado e atenção especiais pelas necessidades dos consumidores, o que permite justificar o valor atribuído a este tipo de hotéis.

Com base em tudo o que foi referido até ao momento, torna-se possível construir a pergunta de partida que servirá de base a toda a investigação:

“Quais as estratégias adotadas pelos hotéis de quatro e cinco estrelas, da cidade de Lisboa, face à importância da gestão da reputação online na hotelaria?”

1.4 Organização da Dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em três partes gerais: parte pré-textual, parte textual e parte pós-textual. Importa salientar que o desenvolvimento de cada uma destas partes está em concordância com o que é solicitado pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE). Relativamente à parte pré-textual, a dissertação conta com uma capa, folha de rosto, espaço destinado a agradecimentos, índice geral, índice de figuras, índice de tabelas, índice de gráficos, resumo do estudo a ser desenvolvido em português, resumo em inglês (designado por *abstract*) e um glossário onde constarão todas as abreviaturas utilizadas ao longo do trabalho. No que se refere a componente pós-textual, a presente investigação contará com espaços destinados a anexos, apêndices e bibliografia, cruciais para sustentar a dissertação. No que se refere à parte textual, a investigação apresenta-se dividida em cinco capítulos onde, de uma forma geral, se encontrará um capítulo introdutório, a revisão da literatura, a metodologia, a análise de dados e a sua interpretação e fundamentação teórica e, finalmente, um capítulo final com as principais conclusões, limitações e potenciais temas relacionados com o estudo a ser desenvolvido (Peres, 2015).

Para uma melhor compreensão da estrutura da parte textual presente dissertação, elaborou-se o seguinte esquema:

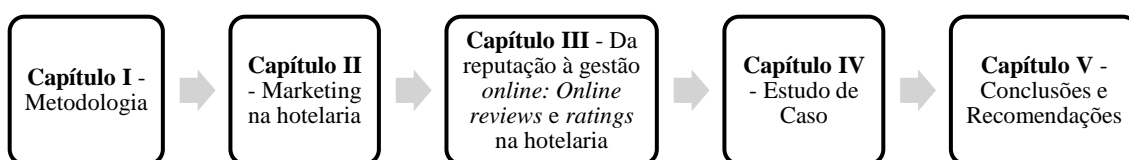


FIGURA 3 - ESTRUTURA DA PARTE TEXTUAL DA PRESENTE DISSERTAÇÃO

Fonte: própria

No que se refere o Capítulo I, este será meramente introdutório no qual constará a construção e apresentação da problemática a ser investigada, o contexto e a justificação do seu estudo, será feita uma análise exaustiva dos estudos já realizados na área ou tema em estudo e ainda sobre as implicações dos mesmos no desenrolar da presente investigação, serão definidos os objetivos específicos e gerais traduzidos na pergunta de partida e respetivas linhas metodológicas (nomeadamente o modelo de investigação, os instrumentos de pesquisas e os procedimentos). Será neste primeiro capítulo que o autor se confronta pela primeira vez com tema e com toda a literatura existente sobre o mesmo, traduzindo-se no ponto de partida para o seguimento da restante investigação.

No Capítulo II, inicia-se a Revisão da Literatura que se traduz “no levantamento exaustivo e respetiva síntese da produção científica da sua área de estudo” (B-ON, s.d.) sendo crucial que o autor esteja atualizado e acompanhe os estudos e desenvolvimentos que têm sido feitos sobre o tema, selecionando e analisando o material mais relevante. Neste capítulo serão desenvolvidos temas relacionados, como o nome indica, com o marketing na hotelaria traduzindo-se num capítulo geral onde procurar-se-á compreender a evolução que tem ocorrido no marketing hoteleiro, que conduziu à introdução da ORM como um elemento chave no sucesso de um hotel. Serão, assim, abordados temas como a importância do marketing hoteleiro, a sua importância para a hotelaria, o impacto do Web 2.0 nos viajantes e setor hoteleiro e turístico, a reinvenção do processo de intermediação dos serviços turísticos, a estratégia de comunicação dos hotéis e, finalmente, pretende-se fazer um paralelo entre a presença digital dos hotéis e a satisfação e fidelização dos consumidores na hotelaria.

Passando para o Capítulo III, intitulado “Da reputação à gestão *online*: *Online reviews e ratings* na hotelaria”, este traduz-se no segundo e último capítulo referente à revisão da literatura. Neste capítulo serão abordados os temas chave desta dissertação, na medida em que serão analisados assuntos referentes ao tema principal da investigação – a ORM. Desta forma, temas como os *Social Media*, *Consumer Generated Media*, *Online Reputation Management*, principais impactos dos OR nos consumidores e nos hotéis, importância e principais elementos da gestão de respostas a OR serão o foco do referido capítulo. Como se pode observar, ao longo da fundamentação teórica é feito um afinamento dos assuntos a serem desenvolvidos na presente investigação, culminando na temática da gestão da reputação *online*.

No Capítulo IV será feito o Estudo de Caso onde serão analisados e tratados os dados empíricos recolhidos, maioritariamente através de um inquérito por questionário a ser implementado.

Por fim, o Capítulo V refere-se ao capítulo final da dissertação onde serão incluídas todas as conclusões do estudo e possíveis recomendações para futuras investigações. Será nesta parte que será respondida a pergunta de partida definida no Capítulo I e mencionadas as limitações presentes na investigação que poderão conduzir a potenciais investigações.

1.5 Síntese e reflexão dos trabalhos já realizados na área ou tema em estudo

A temática da ORM na hotelaria tem vindo a ganhar destaque nos últimos anos uma vez que temas como eWOM, OR e reputação se tornaram fatores decisivos na tomada de decisão dos consumidores (Litvin *et al.*, 2008; Vermeulen & Seegers, 2009; Levy *et al.*, 2013; Melián-González, Bulchand-Gidumal, López-Valcárcel, 2013; Rose & Blodgett, 2016) nomeadamente ao nível das reservas de alojamento (Ye *et al.*, 2009; Yang, 2013; Sparks & Browning, 2011; Lee & Blum, 2015).

Há medida que os OR, enquanto elemento principal da reputação *online* dos hotéis (Diana-Jens & Ruibal, 2015), se tornaram um tema central na hotelaria, muitos estudos foram feitos para abordar esta temática, mas essencialmente na ótica do consumidor (Lee & Blum, 2015; Diana-Jens & Ruibal, 2015; Xie, So, Wang, 2017).

A investigação de Cheng e Zhou (2010) sobre a credibilidade do eWOM e o seu impacte na decisão do cliente é um destes exemplos. Estes autores concluíram no seu estudo que a credibilidade depende de fatores como a experiência do remetente, a confiabilidade do *website* e a propensão do recetor em confiar naquilo que lê. Concluíram igualmente que o nível da credibilidade do eWOM tem um impacte positivo na decisão de compra do consumidor e que quanto maior a confiabilidade do *website*, maior será o número de consumidores que irão confiar no que é postado no mesmo. Sobre a propensão do recetor em confiar na informação que lê, os consumidores fazem primeiramente a sua avaliação acerca da credibilidade do OR e, caso esta seja positiva, irão tomar a decisão de adquirir o produto ou serviço.

Park e Lee (2007) decidiram centrar a sua investigação na análise da quantidade (número) e da qualidade (conteúdo) dos OR, enquanto características capazes de influenciar o processo de informação do consumidor. Relativamente à quantidade, esta refere-se ao número de OR de um determinado produto ou serviço e poderá representar a popularidade do mesmo. Já a qualidade, traduz-se no conteúdo do OR que pode ser subjetivo/objetivo e curto/longo. São considerados OR de baixa qualidade aqueles cujo conteúdo é “subjetivo, emocional e sem argumentos fundamentados” (p. 128) e de elevada qualidade os que são “específicos, claros e que sustentam as suas reclamações” (p. 128). Desta forma, os autores investigaram a influência destas características na decisão de compra do cliente, concluindo que: (1) a qualidade dos OR influencia positivamente as intenções de compra; (2) há medida que a quantidade de OR aumenta, aumentam igualmente as intenções de compra dos consumidores, devido a uma possível popularidade do produto ou serviço.

Vermeulen e Seegers (2009) deram igualmente o seu contributo no estudo dos efeitos dos OR dos hotéis na escolha do consumidor, analisando três elementos fundamentais: valência do OR (positivo/negativo), especialidade do *reviewer* e a familiaridade que o consumidor tem com

a marca do hotel. Ao longo desta investigação, os autores concluíram que a exposição dos consumidores aos OR aumenta a probabilidade de estes reservarem alojamentos em hotéis que foram avaliados⁵, uma vez que todos os OR (positivos e negativos)⁶ permitem que o consumidor tenha um conhecimento mais aprofundado acerca do hotel. Embora os OR negativos conduzam a uma redução das atitudes dos clientes acerca dos hotéis avaliados, uma maior consciencialização/conhecimento do hotel permite compensar e neutralizar este aspeto. A familiaridade com um hotel torna os consumidores mais resilientes relativamente aos efeitos dos OR. Outras conclusões interessantes deste estudo é que os OR têm um efeito mais persuasivo em hotéis menos conhecidos comparativamente aos mais conhecidos. Comentários provenientes de pessoas especializadas não têm capacidade para influenciar/alterar a atitude dos consumidores sobre o hotel.

Sparks e Browning (2011) elaboraram um estudo onde pretendiam investigar quatro fatores-chave capazes de influenciar as perceções de confiança e a escolha do consumidor, nomeadamente: o *target* do OR, valência, enquadramento do OR (se aparece primeiro OR positivos ou negativos) e se o *rating* do OR vem acompanhado de uma componente escrita. Concluíram que quando o enquadramento dos OR é positivo, aliado à existência numérica do *rating*, as intenções de compra e a confiança do consumidor aumentam.

Como é possível constatar nos estudos explicitados anteriormente, o foco das investigações centra-se essencialmente na análise dos efeitos dos OR na decisão do consumidor. Ainda assim, vários são os estudos presentes na literatura que analisaram outras consequências associadas à leitura/resposta a OR, nomeadamente a satisfação do cliente (Picazo-Vela, 2009; Li, Ye & Law., 2013; Gu & Ye, 2014; Berezina, Bilgihan, Cobanoglu & Okumus, 2016). Outras abordagens que se verificam na literatura são, por exemplo, o estudo das características dos OR como a valência (Vermeulen & Seegers, 2009; Sparks & Browning, 2011), volume (Park & Lee, 2007; Lee, 2009; Xie, Kwok & Wang, 2017), tipo de conteúdo (Park & Lee, 2007; Lee, 2009; Sparks, Perkins & Buckley, 2013), fonte de informação (Cheng & Zhou, 2010) e *rating* (Sparks & Browning, 2011; Ögüt & Taş, 2012; Gu & Ye, 2014; Xie *et al.*, 2017).

No contexto da presente investigação, importa referenciar estudos recentes alusivos à temática dos OR mas sobre a sua importância para os hotéis, nomeadamente no que se refere às suas consequências no desempenho e, principalmente, em toda a reputação *online*. Embora fator crucial na gestão da reputação *online*, é possível constatar que a literatura académica ainda é limitada relativamente à gestão e abordagens de respostas dos hotéis a OR (Lee & Blum, 2015; Park & Allen, 2013), observando-se mesmo que cada hotel pode seguir uma estratégia única neste contexto, mesmo quando inseridos em famílias da mesma marca. Ainda assim, num contexto geral, Xie *et al.* (2017) concluíram no seu estudo que as classes de hotéis que mais respondem a

⁵ Tradução do inglês *reviewed*

⁶ À semelhança deste e de outros estudos, a presente investigação apenas irá considerar os OR positivos e negativos

OR são os designados “Above Average” (18,92%) e “Full Service” (13,89%). Seguindo o exemplo deste estudos, várias são as investigações têm sido feitas no sentido de preencher este *gap* e de direcionar a literatura para a ótica dos hotéis.

Uma investigação conduzida por Lee e Blum (2015) é um destes exemplos. Os autores analisaram a forma de como os hotéis respondem a OR em *websites* como o TripAdvisor tendo em conta a sua classificação/*rating* (número de estrelas), analisando para o efeito hotéis de uma a cinco estrelas. Embora com uma amostra limitada, este estudo permitiu concluir que a maioria dos hotéis apresenta taxas de respostas baixas e uma periodicidade de resposta irregular, sendo que quando regular, esta resposta acaba por ser bastante tardia. O cargo profissional que é geralmente responsável pela gestão de respostas é o *Guest Service Manager*. Outras conclusões interessantes deste estudo traduziram-se na observação de que a maioria dos gestores hoteleiros respondem essencialmente a OR positivos, ainda que sejam os hotéis de quatro e cinco estrelas os que mais respondem a OR negativos. Estes últimos, não utilizam uma abordagem emocional nas respostas como ocorre em hotéis de classificações inferiores. É de salientar ainda que neste estudo observou-se que um dos hotéis de quatro estrelas analisado não respondeu a qualquer OR, sendo que o outro respondeu apenas aos OR negativos, contrariado o que se verificou nos restantes hotéis analisados.

Outro estudo pertinente, de Xie *et al.* (2017), analisou os efeitos de dois conjuntos de características relativos aos OR – (1) *ratings* e volume e (2) gestão de respostas - no desempenho financeiro dos hotéis. Para tal, foram analisadas várias componentes da gestão de respostas como o cargo do responsável pelas respostas a OR, a prontidão da resposta, a sua dimensão, volume e ainda a repetição de tópicos entre as respostas dadas e os OR. Este estudo diferencia-se da literatura em geral na medida em que se procurou relacionar a temática dos OR com os principais indicadores financeiros dos hotéis – ADR (*Average Daily Rate*), RevPar (*Revenue per Available Room*) e Ocupação. Algumas conclusões desta investigação revelou que o tempo de resposta é crucial, principalmente quando se trata de OR negativos, observando-se que quanto mais tardia a resposta menor será o volume de receita. Ainda, os clientes valorizam não só o volume de OR mas igualmente a dimensão das respostas dadas pelos hoteleiros, uma vez que uma resposta mais longa pode revelar-se um ato de gentileza e um maior esforço e dedicação dos hotéis para com os seus clientes. Situações desta natureza incrementam a satisfação do cliente e, consequentemente, uma melhoria futura dos indicadores financeiros.

Xie, Zhang, Zhang e Lee (2016) deram igualmente o seu contributo no estudo da temática da gestão de respostas, investigando os impactes da gestão de respostas ao eWOM dos consumidores no desempenho do hotel. Este estudo concluiu que estas respostas conduzem a um aumento médio de 0,235 estrelas nos *ratings* do TripAdvisor e igualmente a um aumento de cerca de 17% no volume de eWOM proveniente de potenciais consumidores. Neste estudo, os autores

observaram que OR com *ratings* extremos (classificados com 1 ou 5)⁷ são os que têm maior probabilidade de receber uma resposta por parte da gestão dos hotéis, reforçando a ideia de que os hoteleiros devem responder a OR negativos para recuperarem de falhas de serviço mas também aos positivos com o intuito de destacarem os elogios feitos ao hotel. Sobre o objetivo principal da investigação, os autores concluíram que não existe um efeito significativo da gestão de respostas no desempenho do hotel. Ainda assim, esta gestão pode ser encarada por potenciais consumidores como uma forma de o hotel apreciar e valorizar o *feedback* dos seus clientes e, desta forma, pode levar a que estes atenuem perceções menos favoráveis sobre hotel e que realcem aspetos mais positivos sobre o mesmo. Com base nisto, a gestão de respostas pode, em parte, influenciar positivamente os *ratings* dos OR de potenciais consumidores sobre o desempenho do hotel.

Ainda no âmbito da gestão de respostas, observa-se que estudos anteriores direcionaram as suas investigações para a importância dos hotéis responderem a OR negativos com o intuito de recuperarem de falhas de serviço, descurando desta forma os procedimentos de respostas aos positivos. A investigação de Rose e Blodgett (2016) é um destes exemplos, na medida em que analisaram apenas se seria benéfico ou não os hotéis e restaurantes responderem a OR negativos. Castillo (2016) seguiu uma abordagem semelhante e analisou na sua investigação qual seria o procedimento de resposta a OR negativos que possibilitaria um maior impacto nas avaliações dos consumidores acerca do hotel, nas suas intenções de compra e nas suas atitudes relativamente ao hotel. Para tal, considerou três estratégias de resposta distintas: 1) não responder; 2) resposta acomodatória; e 3) resposta defensiva. Levy *et al.* (2013) analisaram a gestão de respostas a OR de *rating* 1 estrela em hotéis em Washington D.C. O'Connor (2010) constatou que embora os OR negativos não possam ser removidos/alterados de *websites* como o TripAdvisor, a verdade é que menos de 0,5% dos OR analisados no seu estudo não tinham uma resposta por parte da gestão anexada. Ainda sobre este tipo de OR, Min, Lim e Magnini (2014) concluíram ainda que a rapidez na resposta não é um fator significativo para alterar o *rating* de um hotel, privilegiando os consumidores respostas com empatia.

Um último exemplo, de Davidow (2000), analisou o impacto direto de seis dimensões das respostas organizacionais no comportamento do consumidor após uma queixa. As dimensões analisadas foram nomeadamente: 1) Prontidão da resposta (velocidade com que as organizações respondem a queixas); 2) facilidade (políticas, procedimentos e ferramentas utilizadas pelas organizações para dar resposta às queixas dos clientes); 3) Correção (benefícios que o cliente recebeu devido à sua queixa); 4) Pedido de desculpa (compensação psicológica); 5) Credibilidade (disposição da empresa em lidar com a queixa apresentada); e 6) Atenção (consideração pelo cliente e comunicação entre este e a organização).

⁷ Uma classificação de 1 num OR significa “Terrível” e, contrariamente, o valor 5 significa “Excelente”

Ainda relativamente aos tipos de OR, observa-se na literatura que alguns estudos contabilizam apenas os OR positivos e negativos, não levando em consideração o peso que os OR neutros podem apresentar. Para contrariar esta situação, Tang, Fang e Wang (2014) analisaram o impacto que o UGC neutro tinha na venda de produtos. Na sua investigação, os autores constataram que metade dos OR em análise no Youtube e Facebook tratavam-se de OR neutros e que estes podem influenciar significativamente a motivação e capacidade dos consumidores na percepção de OR negativos e positivos.

É possível observar que a pesquisa pela temática da reputação *online* na hotelaria é maioritariamente centrada no principal elemento gerador da reputação *online* – as opiniões e classificações dos consumidores sob a forma de OR (Diana-Jens & Ruibal, 2015). Ainda assim, observa-se que a temática da reputação está presente em alguns estudos na literatura e em diversas áreas.

Na hotelaria, Diana-Jens e Ruibal (2015) concluíram que uma boa reputação (sendo esta medida pela posição do hotel segundo o índice de popularidade do TripAdvisor) permite aos hotéis cobrar preços mais elevados comparativamente a hotéis com reputações mais baixas. Relativamente ao hotel localizado na primeira posição do *ranking* do TripAdvisor, este, ao apresentar uma maior visibilidade e probabilidade de reservas, consegue praticar preços 22,26% mais elevados face aos seus concorrentes.

Aureli e Supino (2017) observaram na sua investigação que é maioritariamente o *staff* interno do hotel o responsável pela monitorização da reputação *online* (82%), que 60% dos hotéis inquiridos afirma que monitoriza a sua reputação *online* há pelo menos três anos e que 47% dos gestores hoteleiros afirma que monitoriza a reputação *online* todas as semanas. Os estudos da reputação *online* também podem ser analisados sob as suas consequências nos resultados do hotel, nomeadamente ao nível da Ocupação, ADR e RevPAR (Tuominen, 2011; Lopes, 2015).

Proserpio e Zervas (2016) investigaram a relação entre a gestão de respostas e a reputação *online* dos hotéis, uma vez que defendem que esta gestão permite melhorar os *ratings* dos hotéis. Para o efeito, foram recolhidos dados do TripAdvisor e Expedia através dos quais se concluiu que, em média, os hotéis beneficiam de um aumento de 0,12 estrelas no seu *rating* do TripAdvisor quando começam a responder a OR. Neste estudo, foram analisadas características de OR já referidas anteriormente como volume, dimensão e tipo de *reviewers* que os hotéis atraem.

1.6 Implicação desses trabalhos para o estudo a realizar

A presente dissertação visa analisar as estratégias utilizadas pelos hotéis de quatro e cinco estrelas da cidade de Lisboa relativamente à ORM. Ao longo da pesquisa e reflexão feita até ao momento sobre o material existente na literatura sobre este tema, foi possível constatar que nenhum estudo sobre gestão de ORM, nomeadamente, a análise de OR, sobre os hotéis da capital portuguesa foi feito até à data. Desta forma, esta investigação vem preencher este *gap* e dar o seu contributo num tema cada vez mais recorrente e crucial na gestão hoteleira.

Como foi possível constatar no ponto anterior deste capítulo, a temática da gestão da reputação *online* já foi abordada sobre diversas perspetivas, mas maioritariamente acerca da gestão de respostas a OR, sejam estes positivos, negativos ou neutros. Ainda, observou-se que a temática dos OR foi até à data analisada essencialmente do ponto de vista dos consumidores, uma vez que parte da literatura mediu os impactes da resposta a OR na satisfação e na decisão do consumidor.

Segundo Van Noort e Willemsen (2015 *op cit.* Xie *et al.*, 2016) a gestão de resposta traduz-se numa “ferramenta de suporte à relação com o consumidor, reputação e gestão da marca” e, desta forma, a presente investigação irá centrar-se nesta componente. No que se refere ainda à gestão de respostas a OR observou-se igualmente que várias foram as componentes dos OR que foram alvo de investigações.

A presente dissertação irá ter por base estudos como o de Lee e Blum (2015), que analisaram as respostas a OR em hotéis de uma a cinco estrelas em *websites* como o TripAdvisor, e de Aureli e Supino (2017) que examinaram as práticas dos gestores hoteleiros em Itália relativamente à monitorização dos OR. À semelhança da investigação destes autores, pretende-se analisar se os hotéis respondem a OR, investigar a rapidez e periodicidade da resposta, destacar quem são os responsáveis em gerir esta componente nos hotéis, analisar abordagens de respostas consoante a valência dos OR (positivos e negativos) e investigar a frequência na monitorização da gestão da reputação *online*. Além disso, será igualmente analisada a importância e satisfação dos inquiridos relativamente ao tema da ORM no hotel e, ainda, a utilização ou não das informações recolhidas nas ações de formação do *staff*.

Adicionalmente, procurar-se-á investigar a existência de padrões dentro das categorias de hotéis de quatro e cinco estrelas acerca dos procedimentos adotados na gestão de respostas. Esta necessidade vem ao encontro do que se verificou no estudo de Lee e Blum (2015) onde não foram encontradas quaisquer semelhanças dentro de cada uma das categorias de hotéis analisadas acerca dos seus procedimentos de resposta (taxa de resposta).

Anteriormente, observou-se que vários foram os estudos que se centraram na temática da gestão de respostas ao nível dos OR negativos, como forma de recuperar de falhas de serviço. Desta forma, os OR positivos foram, por vezes, descurados apesar do seu peso significativo na

gestão da reputação dos hotéis. A presente investigação visa cobrir o *gap* existente na literatura destacando quer a importância da gestão de resposta a OR negativos como positivos.

Num estudo levado a cabo por Proserpio e Zervas (2016), observou-se que a recolha de dados foi feita através de duas fontes distintas e cruciais no que se refere à temática dos OR na hotelaria – Booking e TripAdvisor. Contudo, nesta investigação pretende-se apenas limitar a recolha de dados a hotéis de quatro e cinco estrelas que tenham presença no Booking. Embora o TripAdvisor seja considerado o maior *website* do mundo sobre viagens (Xie *et al.*, 2017), este permite que qualquer pessoa comente sobre um determinado hotel, não verificando se o hóspede esteve ou não efetivamente hospedado na propriedade. Com o intuito de minimizar a recolha de OR falsos, optou-se pela escolha do Booking por este se tratar de um canal *online* que permite apenas a publicação de opiniões de consumidores que efetivamente ficaram alojados no hotel (Estárico *et al.*, 2012). Ainda, a escolha por esta fonte de informação deveu-se igualmente ao facto de o Booking ser o *website* que recebe o maior volume de OR dos consumidores, ultrapassando o próprio TripAdvisor, segundo dados do Revinate (2017). Na verdade, é interessante observar no Gráfico 1, que estes dois *players* dispõem de mais de 60% do volume de OR existente.

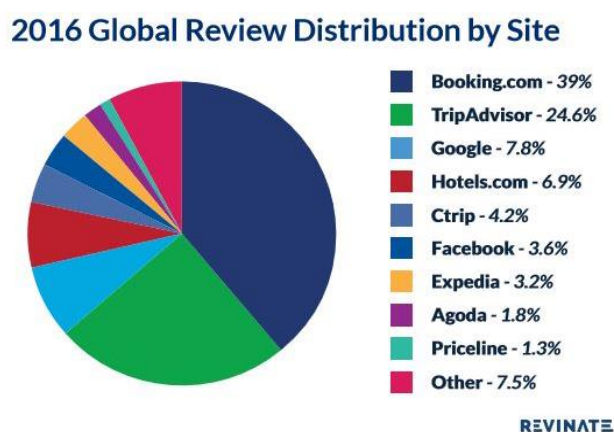


GRÁFICO 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS *ONLINE REVIEWS* POR CANAL *ONLINE*

Fonte: Revinate (2017)

1.7 Objetivos da investigação

De forma a conseguirmos responder à pergunta de partida (definida inicialmente nesta investigação), torna-se crucial elaborar alguns objetivos mais específicos. Para tal, foram definidos cinco objetivos para esta investigação e cuja relação com a pergunta de partida se encontra na figura 4:

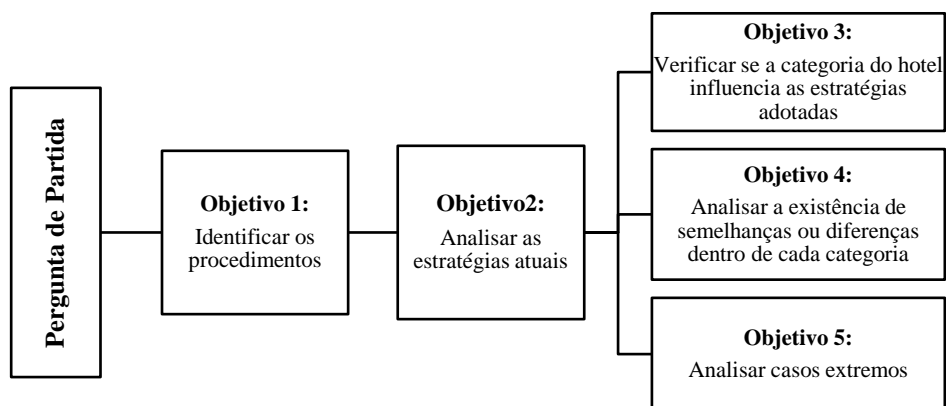


FIGURA 4 – RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES ESPECÍFICAS DA INVESTIGAÇÃO COM A PERGUNTA DE PARTIDA

Fonte: própria

OBJETIVO 1: Identificar os procedimentos dos hotéis em análise no que se refere à sua estratégia de ORM, tendo em conta determinados indicadores

O primeiro objetivo apresenta um carácter mais geral e visa analisar os diversos indicadores relativos à gestão da reputação *online* nos hotéis, nomeadamente no que se refere à sua gestão nas respostas a OR. Através dos resultados obtidos no questionário *online* será possível analisar a resposta a OR, a rapidez na resposta, a frequência de monitorização, os responsáveis pela gestão desta componente nos hotéis e ainda as várias abordagens que os hoteleiros adotam na resposta aos OR. Ainda, importa analisar igualmente outros elementos, nomeadamente no que se refere à utilização de *software* de ORM e a presença e resposta a OR em mais do que um canal *online*.

OBJETIVO 2: Analisar se as estratégias atuais estão em conformidade com o desejado

Após a recolha e análise de dados, será possível conhecer as práticas acerca da gestão da reputação *online* dos hotéis em estudo. Muitas vezes, os hotéis não dispõem das condições idealizadas para uma gestão eficaz da sua reputação *online*, nomeadamente no que se refere ao tempo, necessidade de *staff*, necessidade de recursos financeiros, necessidade de treino e formação, entre outros. Desta forma, pretende-se averiguar a importância atribuída à ORM e o

grau de satisfação com a estratégia atual do hotel no que se refere à reputação *online* (considerando os indicadores em análise) e, em caso de situações de insatisfação, compreender que elementos poderiam ajudar a melhorar a situação corrente.

OBJETIVO 3: Verificar se a categoria do hotel influencia a estratégia adotada de ORM

Considerando os resultados do inquérito, serão analisadas possíveis semelhanças e diferenças no que se refere aos procedimentos na ORM, tendo em conta as duas categorias de hotéis (quatro e cinco estrelas). Desta forma, será possível verificar se as estratégias adotadas são (ou não) influenciadas pela categoria do hotel.

Ainda, importa realçar que se constatou anteriormente que vários estudos não observaram um comportamento similar entre diferentes categorias de hotéis e, muito menos, em categorias iguais, seguindo cada hotel uma abordagem distinta.

OBJETIVO 4: Analisar a existência de semelhanças ou diferenças nas estratégias adotadas dentro de cada categoria em análise

Há semelhança do objetivo anterior, pretende-se analisar a existência (ou não) de padrões relativamente à estratégia de ORM dos hotéis tendo em conta cada uma das categorias de hotéis selecionadas. Considerado os indicadores referidos anteriormente (resposta a OR, frequência de monitorização, rapidez na resposta, etc.), torna-se interessante observar se os hotéis inseridos na mesma categoria apresentam algumas semelhanças no que se refere a esta temática. Contudo, e uma vez mais, constatou-se anteriormente que as várias investigações não geraram consenso relativamente ao comportamento dos hotéis de quatro e cinco estrelas tendo em conta os indicadores definidos, mesmo quando inseridos na mesma família/grupo hoteleiro (Park & Allen, 2013; Lee & Blum, 2015).

OBJETIVO 5: Analisar os casos extremos verificados no que se refere à questão do *rating* e das estratégias de ORM adotadas.

Considerando que uma das questões do questionário é relativa ao *rating* atual do hotel no *website* Booking, será possível ordenar os vários hotéis inquiridos tendo em conta o seu *rating* (do mais elevado para o mais baixo, por exemplo). Desta forma, será destacado as respostas fornecidas pelos hotéis cujo *rating* se traduziu no mais elevado e no mais baixo. O objetivo será analisar em maior detalhe os procedimentos adotados por estes hotéis face à sua (boa ou má) reputação *online* num dos principais *websites* de OR em todo o mundo – Booking.

1.8 Metodologia de Pesquisa

Do grego “meta” (ao largo), “odos” (caminho) e “logos” (discurso, estudo), a Metodologia traduz-se numa disciplina que procura compreender, investigar e avaliar os métodos ao dispor do investigador na elaboração da sua pesquisa, referindo-se igualmente à aplicação das técnicas e procedimentos necessários para a construção do conhecimento e validação da sua utilidade sob diversos âmbitos (Prodanov & Freitas, 2013). O presente capítulo referente à Metodologia de Pesquisa está dividido em três pontos. No primeiro será esquematizado o Modelo de Investigação que agrega, numa só figura, a lógica de toda a dissertação. Já no segundo, serão descritos os instrumentos e técnicas utilizadas na recolha de informação para a construção desta investigação, nomeadamente na recolha de dados aquando o capítulo do Estudo de Caso. Finalmente, no último ponto serão apresentados todos os procedimentos a serem seguidos para a execução do trabalho empírico.

Uma investigação, segundo Miranda (2009, p.33), traduz-se “no melhor processo para chegar a conclusões fiáveis para problemas, através de recolhas planeadas, sistemáticas e respetiva interpretação de dados” tendo uma importância significativa para incrementar o conhecimento. O procedimento científico nos trabalhos de investigação devem seguir três fases distintas - Rutura, Construção e Verificação (Quivy & Campenhoudt, 2005) e podemos esquematiza-lo a seguinte forma:

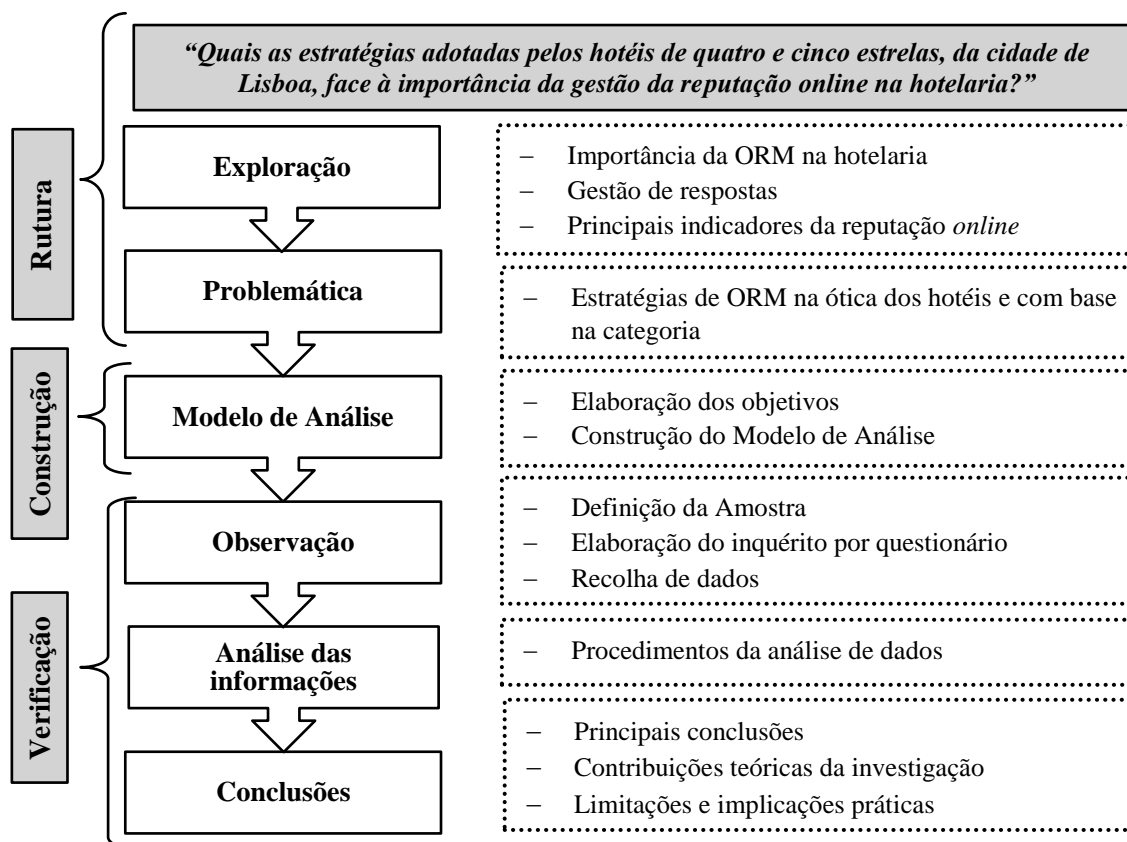


FIGURA 5 – ETAPAS DO PROCEDIMENTO CIENTÍFICO

Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2005)

1) Rutura:

Para os autores, a fase da rutura consiste “precisamente em romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas” (p.14). A primeira questão com que se defronta o investigador é saber como deve começar bem o seu trabalho, sendo necessário definir primeiramente a pergunta de partida, mesmo que esta venha a sofrer alterações no futuro. Conseguir traduzir uma investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se esta for bem formulada e cumprir com os requisitos de clareza, exequibilidade e pertinência. Acima de tudo, deve ser encarada como o fio condutor da investigação.

Neste estudo, a pergunta de partida sofreu algumas alterações até ser efetivamente definida da seguinte forma: “*Quais as estratégias adotadas pelos hotéis de quatro e cinco estrelas, da cidade de Lisboa, face à importância da gestão da reputação online na hotelaria?*”. Desta forma, pretende-se investigar as estratégias dos hotéis no que se refere à sua reputação *online*, tendo em conta vários elementos que afetam a gestão da mesma.

A validação da pergunta de partida remete-nos para a etapa seguinte da fase de rutura denominada “Exploração”. Esta nova etapa refere-se às “operações de leitura, entrevistas exploratórias e alguns métodos de exploração complementares”, sendo que as primeiras “visam essencialmente assegurar a qualidade da problematização” enquanto que as restantes “ajudam especialmente o investigador a ter um contacto com a realidade vivida pelos atores sociais” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 24). Sobre as leituras, o investigador deve debruçar-se sobre outros trabalhos de investigação similares com base em fontes fidedignas como estudos científicos, dissertações de mestrado ou de doutoramento. Constatou-se que a maioria da literatura sobre o tema da reputação *online* na hotelaria remete para os elementos principais na geração da reputação *online* – OR e *ratings* (Diana-Jens & Ruibal, 2015). As componentes dos OR que se destacam mais na literatura são, por exemplo, o volume, conteúdo, valência, taxas de respostas, responsável pela gestão da resposta, frequência de monitorização, entre outros.

Finalmente, a etapa da problemática traduz-se na “abordagem ou perspectiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 44). Após a recolha de informação na etapa anterior, tornou-se possível a sumarização das principais características e problemas observados na literatura acerca do objeto de estudo. De um modo geral, constatou-se que a temática da reputação *online*, nomeadamente da resposta a OR, tem sido maioritariamente analisada sob a perspetiva do hóspede no que se refere à sua satisfação e decisão de compra. Ainda assim, os estudos que investigaram a reputação *online* na ótica dos hotéis têm vindo a registar algumas limitações, nomeadamente no que se refere à análise de taxas de resposta apenas a OR de um só tipo (positivos ou negativos), à inexistência

de padrões dentro da mesma categoria de hotéis no que se refere à sua gestão da reputação *online*, à escolha de indicadores distintos inseridos nesta temática, entre outros.

Embora existam estudos que tenham analisado a questão da ORM nas cinco categorias de hotéis, como foi visível na investigação de Lee e Blum (2015), constatou-se que a amostra era demasiado limitada (total de dez hotéis) para a retirada de conclusões gerais. Desta forma, considerou-se pertinente nesta investigação analisar apenas o comportamento dos hotéis de quatro e cinco estrelas, com o intuito de reunir o máximo de dados possíveis sobre os mesmos. Sobre a localização, seria insustentável analisar categorias de hotéis à escala nacional pelo que se optou por limitar a investigação à cidade de Lisboa.

2) Construção

Finalizada a fase de rutura, observa-se que esta permite “alargar a perspetiva de análise, travar conhecimento com o pensamento de autores cujas investigações e reflexões podem inspirar as do investigador, revelar facetas do problema nas quais não teria certamente pensado por si próprio e, por fim, optar por uma problemática apropriada” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 54). A construção no procedimento científico remete-nos para a esquematização do Modelo de Análise que tem por objetivo traduzir as perspetivas e ideias do investigador num esquema que permita a condução do trabalho de recolha e análise de dados. Para Prodanov e Freitas (2013), o Modelo de Análise ou de Investigação deve ser elaborado de forma a auxiliar os procedimentos técnicos necessários para a elaboração da pesquisa, na medida em que este permite expressar as ideias da investigação, o resumo e o plano da dissertação. Nesta investigação, o Modelo de Investigação será apresentado mais adiante, no ponto 1.8.1.

3) Verificação

O primeiro passo desta última etapa traduz-se na observação que engloba o “conjunto de operações através das quais o modelo de análise é submetido a teste dos factos e confrontado com dados mensuráveis” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 77). Nesta fase, os autores defendem que existem três questões a serem observadas: “o quê?”, “em quem?” e “como?”. Sobre a primeira, devem ser observados dados pertinentes que possibilitem dar resposta às questões específicas do estudo, tendo em conta os indicadores escolhidos e esquematizados no modelo de análise (frequência de monitorização, tempo médio de resposta, entre outros).

Sobre a questão seguinte (“observar quem?”) o investigador pode seguir uma das três possibilidades: i) analisar a totalidade da população; ii) analisar apenas uma amostra representativa da população; e iii) analisar componentes não estritamente representativas, mas características da população. Relativamente a esta investigação, pretende-se investigar hotéis de quatro e cinco estrelas inseridos na cidade de Lisboa e com presença *online* pelo menos no canal

online Booking. Na verdade, observou-se anteriormente que neste *website* encontram-se registados cerca de 114 hotéis⁸, considerando o conjunto dos hotéis de quatro e cinco estrelas. A recolha dos dados no Booking deveu-se à ausência/minimização de testemunhos falsos e por este se tratar do *website* com maior concentração de OR (como referido anteriormente).

Por fim, a fase do “observar como” traduz-se na fase de “construção do instrumento capaz de recolher ou de produzir a informação prescrita pelos indicadores” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 81), ou seja, consiste na etapa em que decidimos qual o instrumento que iremos utilizar para recolher e analisar os dados pretendidos para alcançar os objetivos da investigação. Neste estudo, optou-se pela escolha de um instrumento de observação indireta, nomeadamente o inquérito por questionário. Relativamente ao seu conceito, os autores apresentaram a seguinte definição (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 94):

(Inquérito por questionário) consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um prolema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

Tendo em conta esta investigação, optou-se por elaborar um questionário numa plataforma *online* (nomeadamente num formulário do Google) para, posteriormente, ser enviado aos hotéis inseridos na amostra. Algumas das principais vantagens pela escolha de um questionário *online* residem nos baixos custos na coleta de dados, no acesso automático e em tempo real ao questionário, na redução do tempo no envio do questionário e na receção de respostas, na conveniência para os inquiridos que podem preenche-lo consoante a sua disponibilidade e ainda na flexibilidade do próprio design, mesmo quando estes são mais complexos (Cvent Guest, 2016). Mais adiante, no ponto 1.8.2, será abordado em maior detalhe os instrumentos de pesquisa a serem utilizados nesta investigação, onde se incluiu naturalmente o inquérito por questionário.

Por fim, as últimas etapas do procedimento científico remetem-nos para a análise das informações e respetivas conclusões. Sobre a primeira, após a observação e recolha de dados torna-se crucial analisá-los de forma a conseguirmos responder à pergunta de partida e objetivos propostos no início da investigação. Será nesta fase que serão elaborados todos os gráficos e tabelas de apoio à investigação, cujas informações serão provenientes dos dados obtidos através do questionário *online* previamente respondido pelos hotéis em análise.

Sobre a última etapa, é importante referir que o capítulo referente à conclusão da investigação é uma das partes que os leitores optam por ler em primeira instância, na medida em que a leitura deste capítulo pode ou não suscitar a atenção do leitor (Quivy & Campenhoudt, 2005). Esta etapa

⁸ Informação recolhida a dia 18 fevereiro 2017

do procedimento científico, deve conter a pergunta de partida, síntese da problemática, características do modelo de análise e a apresentação dos principais resultados (Peres, 2015). Quivy e Campenhoudt (2005) defendem mesmo que esta fase deve compreender três partes:

- 1) **Retrospectiva das grandes linhas do procedimento:** formular pela última vez a pergunta de partida, apresentar as características principais do modelo de análise, apresentar o campo de observação e respectivos métodos e ferramentas utilizados e, finalmente, comparar os resultados esperados com os observados.
- 2) **Apresentação dos contributos para o conhecimento proporcionado pela investigação:** transmitir os novos conhecimentos relativos ao objeto de estudo (referir o que o investigador sabe a *mais* e igualmente o que sabe *de novo* sobre a investigação realizada) e possivelmente transmitir novos conhecimentos teóricos
- 3) **Considerações práticas:** expressar as implicações que a investigação pode ter em futuros trabalhos.

1.8.1 Modelo de investigação

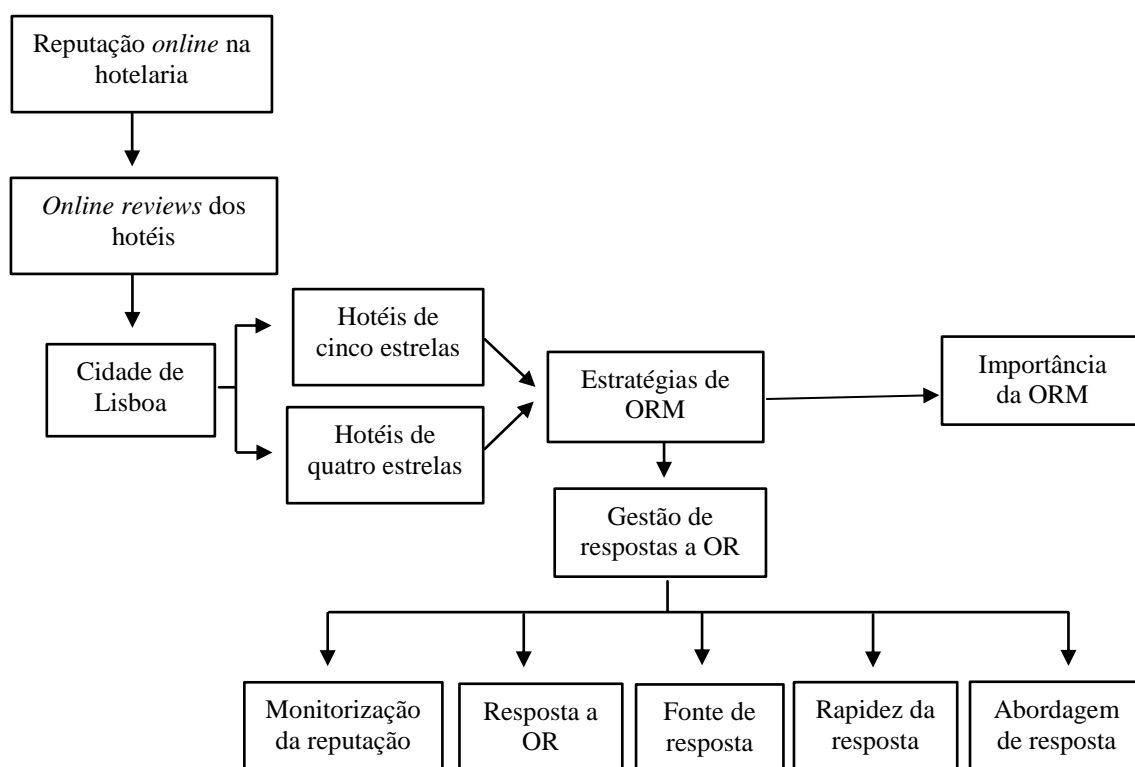


FIGURA 6 – MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Fonte: própria

O Modelo de investigação retratado na Figura 6 traduz a presente investigação de forma esquematizada, tendo por objetivo resumir as perspetivas e ideias do estudo que se pretende conduzir, como referido anteriormente.

É sabido que o tema central deste estudo é a reputação *online* na hotelaria com foco num dos principais indicadores de reputação (os OR) e que a investigação será focada nos hotéis de quatro e cinco estrelas da cidade de Lisboa, como forma de limitar e definir a população alvo. Após definido o público alvo a que se refere este estudo, é necessário definirmos o que será analisado em concreto. Os OR podem ser analisados sob várias perspetivas, mas no que se refere aos hotéis, tornou-se interessante investigar os procedimentos destes relativamente à gestão de respostas a OR. Para tal, foi preciso selecionar os indicadores que melhor responderiam às questões da investigação. Anteriormente, foram mencionados vários indicadores referentes à gestão de respostas a OR que têm vindo a ser alvo de investigações. Na impossibilidade de analisar todos, a escolha recaiu pelos seguintes indicadores: resposta a OR (positivos e negativos), abordagens de resposta (tendo em conta a valência do OR), fonte de resposta (ou seja, quem é o responsável pela resposta a OR dos consumidores nas principais plataformas *online*), rapidez e tempo médio de resposta e início e frequência com que é feita a monitorização dos OR e da reputação *online* em geral. A escolha por estes indicadores deveu-se à importância da sua análise

na literatura, embora não existam quaisquer padrões e abordagens similares entre hotéis, tendo em conta os estudos mencionados anteriormente.

Decidir estar presente nos canais *online* não é suficiente para o alcance de vantagem competitiva num setor tão dinâmico e concorrido como é a hotelaria. Contudo, atualmente já existem plataformas como o TripAdvisor e *softwares* como o ReviewPro⁹ capazes de ajudar os hoteleiros a implementar estratégias que permitam uma melhor gestão da imagem e reputação dos hotéis na vertente *online*. Contudo, continuam a existir inúmeros hotéis que não levam em consideração esta componente no seu estabelecimento, por desconhecimento das suas vantagens, por falta de recursos (humanos e/ou financeiros) e até mesmo por falta de tempo. Desta forma, a análise dos indicadores escolhidos ajudará a compreender de que forma e com que recursos os hotéis lisboetas de quatro e cinco estrelas gerem a sua reputação *online*.

Findo o estudo de caso, será possível observar quais os procedimentos que os hotéis adotam relativamente às respostas inseridas no questionário *online* sobre cada um dos indicadores escolhidos e perceber a existência ou não de padrões na abordagem deste tema dentro dos hotéis da mesma categoria e mesmo comparando os hotéis das duas classificações escolhidas. Será igualmente tomada especial atenção aos hotéis que apresentarem o *rating* mais elevado e mais baixo no que se refere às suas estratégias.

⁹ No Anexo II encontra-se apresentado a forma de como a informação é apresentada no *software* ReviewPro

1.8.2 Instrumentos de pesquisa

Pesquisar cientificamente traduz-se na procura de conhecimento, com base em procedimentos capazes de dar fiabilidade aos resultados (Prodanov & Freitas, 2013). Esta investigação procura investigar abordagens, rapidez e fonte de resposta, monitorização da reputação *online*, importância e satisfação com a ORM, entre outras questões relacionadas com a ORM.

Para tal, torna-se crucial definir os instrumentos de pesquisa a serem utilizados ao longo desta dissertação. Numa fase inicial, a recolha de informações deve ser feita essencialmente através de pesquisa bibliográfica, isto é, com base em informação existente e cujo instrumento de pesquisa se traduz essencialmente em fontes bibliográficas (Prodanov & Freitas, 2013). Como se pode comprovar, este tipo de pesquisa esteve significativamente presente neste primeiro capítulo da investigação e marcará igualmente presença nos próximos dois.

Acerca da recolha de dados para o estudo de caso a ser abordado em capítulos posteriores, a ferramenta utilizada será o inquérito por questionário, que se encontra presente no Apêndice I. A este inquérito deu-se o nome de “Questionário às Unidades Hoteleiras de Lisboa de 4 e 5 estrelas sobre Gestão da Reputação *Online*” que será mencionado daqui em diante apenas pela abreviatura QUHLGRO.

Optou-se por administrar este inquérito via *online* e não pessoalmente, de forma a alcançarmos respostas mais rapidamente. Relativamente às características do questionário, este é simples, de duração reduzida e antecipadamente comunicada ao inquirido, com perguntas fechadas e de carácter obrigatório. Embora as perguntas abertas possibilitem uma maior riqueza no tratamento da informação, observa-se que o processo se torna mais complexo e demorado, pelo que a escolha por perguntas fechadas se deveu ao facto de este processo ser mais facilitado (Mendes, Fernandes, Correia., s.d).

Sobre a construção do questionário, este encontra-se dividido em duas partes. A primeira irá contemplar perguntas relativas às características do hotel (classificação, *rating* na Booking e presença *online*), sendo que na segunda serão abordados todos os tópicos relativos à gestão da reputação *online* dos hotéis, maioritariamente no que se refere à gestão de respostas (frequência de monitorização, resposta a OR, rapidez na resposta, abordagem de resposta, entre outras). As escalas das perguntas que visem obter opinião e valores estão orientadas do mais positivo para o mais negativo (por exemplo, respostas cuja primeira opção é “muito satisfeito” e a última “nada satisfeito”). Ainda sobre este tema, a escolha por escalas pares ou ímpares não apresenta uma regra específica, sendo que cada uma apresenta as suas desvantagens (Mendes *et al.*, s.d). Para estes autores, a escala ímpar pode conduzir a um tipo de resposta mais conservadora e inibir uma opinião mais forte. Por outro lado, uma escala par obriga os inquiridos a posicionarem-se positivamente ou negativamente face a cada questão, mesmo que a sua verdadeira opinião seja a

neutralidade. No caso desta investigação, optou-se por escalas maioritariamente pares, de forma a evitar respostas neutras por parte dos inquiridos.

Sobre as diferentes escalas que se podem aplicar nos questionários na medição de atitudes, Cação (2011) salientou algumas das principais escalas, como as escalas de classificação ou *rating* numéricas (das quais é exemplo a escala de Likert), escalas numéricas ou de *scores*, escala de ordem ou *rank*, escala pictural, escala de escolha múltipla, escolha múltipla simples ordinal, nominal, de afirmações de atitudes ordenadas e numéricas, escalas binárias ou dicotómica, entre outras. Tendo em conta o questionário elaborado, observa-se que a escala maioritariamente utilizada foi a escala de escolha múltipla simples, através da qual é pedido que o inquirido escolha apenas uma das várias opções de resposta. Segundo Cação (2011) esta escala apresenta quatro formatos distintos: 1) escolha múltipla simples nominal (a ordem dos itens apresentados não é relevante); 2) escolha múltipla simples ordinal (os itens são ordenados do mais baixo para o mais elevado); 3) escolha múltipla simples de afirmações de atitudes ordenadas (é pedido que o inquirido assinale a posição e atitude que mais se aproxima da sua visão); 4) escolha múltipla simples numérica (os itens apresentados podem ser números exatos ou intervalos). Destas quatro escalas mencionadas anteriormente, é possível constatar que o questionário elaborado apresenta questões que assentam em todos os quatro formatos referidos. Importa ainda mencionar que neste questionário encontram-se presentes algumas questões com resposta múltipla, sendo necessário informar em cada uma delas qual o número máximo de respostas que o inquirido pode selecionar. Na sua construção na plataforma *online* do Google, o questionário foi elaborado com questões *skip logic*, onde se observa que a resposta de cada inquirido influencia a pergunta subsequente e, desta forma, conseguimos apresentar um questionário distinto de pessoa para pessoa, consoante as suas afirmações.

Finalmente, para além do questionário propriamente dito, foi necessário adicionar uma breve introdução ao mesmo que, segundo Mendes *et al.* (s.d) deve conter as seguintes informações:

- Pedido de cooperação no preenchimento do questionário
- A razão de aplicação do questionário
- Uma apresentação curta da natureza geral do questionário, ou seja, explicar ao inquirido quais os objetivos do questionário
- O nome da instituição
- Referir a confidencialidade das respostas
- Referir a natureza anónima do questionário

Através do Apêndice I é possível observar uma breve introdução ao questionário onde estão retratadas todas as informações acima mencionadas, além da menção sobre a duração média da resposta ao questionário.

Sobre a construção do questionário, a Tabela 1 abaixo representada traduz-se na matriz de construção do mesmo, tendo em conta as dimensões que se pretendem investigar e as questões e escalas que serão aplicadas para o alcance dos objetivos.

Questões	Escala utilizada	Autores
Características gerais		
Qual a classificação do hotel com o qual colabora?	<i>1) 4 estrelas, 2) 5 estrelas</i>	Xie <i>et al.</i> (2016); Park e Allen (2013)
Selecione os canais online onde o hotel se encontra presente	<i>1) Booking.com; 2) TripAdvisor; 3) Google+; 4) Expedia/ Hotels.com; 5) Trivago; 6) Website próprio; 8) Outro</i>	Bright Local (2016); Revinate (2016); Barthel e Perret (2015); Mayer (2015); Murphy (2015); Tourismus Partner (2015); Sparks <i>et al.</i> (2013); Toh <i>et al.</i> (2011); Lee (2009); O'Connor (s.d), Capatina e Schin (2017)
Qual o rating atual do hotel no Booking.com	<i>1) 1-2; 2) 3-4; 3) 5-6; 4) 7-8; 5) 9-10; 6) Não sei</i>	TripAdvisor (2016); Valant (2015)
O hotel utiliza algum software de apoio à gestão da reputação online?	<i>1) Sim; 2) Não</i>	Tourismus Partner (2015); Chamelian (2014); O'Connor (s.d)
Qual?	<i>1) ReviewPro; 2) Revinate; 3) RateGain; 4) TrustYou; 5) Customer Alliance; 6) Outro</i>	
Importância da gestão da reputação online		
Qual o grau de importância que o hotel atribui à gestão da reputação online?	<i>1) Muito importante; 2) Importante; 3) Pouco importante; 4) Nada importante</i>	Aureli e Supino (2017) TripAdvisor (2015); Tourismus Partner (2015); World Tourism Organization (2014)
O hotel faz a monitorização da sua reputação online? Se sim, há quanto tempo?	<i>1) Sim, há 6 meses; 2) Sim, há 1 ano; 3) Sim, há 2 anos; 4) Sim, há mais de 3 anos; 5) Não</i>	Aureli e Supino (2017); Hills e Cairncross (2011); Lee e Blum (2015); Levy <i>et al.</i> (2013); Barsky e Frame (2009)

Com que frequência é feita a monitorização da reputação online?	1) <i>Diariamente</i> ; 2) <i>Semanalmente</i> ; 3) <i>Mensalmente</i> ; 4) <i>Trimestralmente</i> ; 5) <i>Nunca</i>	
O hotel responde a online reviews?	1) <i>Sim</i> , 2) <i>Não</i>	Aureli e Supino (2017); Xie <i>et al.</i> , (2017); Anderson (2016); Lee e Blum (2015); Liu <i>et al.</i> (2015); Maha (2015); Sparks e Bradley (2014); Park e Allen (2013); ReviewPro (2011)
Regra geral, quem é responsável pela resposta a online reviews dos consumidores?	1) <i>General Manager</i> ; 2) <i>Hotel Manager</i> ; 3) <i>Front Office Supervisor</i> ; 4) <i>Marketing e Public Relations Team</i> ; 5) <i>Empresa externa (outsourcing)</i> ; 6) <i>Outro</i>	Aureli e Supino (2017); Xie <i>et al.</i> (2017); Murphy (2016); Sparks <i>et al.</i> (2016); Lee e Blum (2015); Liu <i>et al.</i> (2015); Sparks e Bradley (2014); ReviewPro (2011)
A gestão de respostas a online reviews é feita em mais do que um canal online?	1) <i>Sim</i> ; 2) <i>Não</i>	Bright Local (2016); Barthel e Perret (2015); Mayer (2015); Murphy (2015); Tourismus Partner (2015); Sparks <i>et al.</i> (2013); Toh <i>et al.</i> (2011); Lee (2009); O'Connor (s.d), Capatina e Schin (2017)
Em quais?	1) <i>Booking.com</i> ; 2) <i>TripAdvisor</i> ; 3) <i>Google+</i> ; 4) <i>Expedia/Hotels.com</i> ; 5) <i>Hotels.com</i> ; 6) <i>Trivago</i> ; 7) <i>Website próprio</i>	
O hotel responde a todos os tipos de online reviews?	1) <i>Sim</i> ; 2) <i>Não, só responde aos positivos</i> ; 3) <i>Não, só responde aos negativos</i>	Aureli e Supino (2017); Xie <i>et al.</i> , (2017); Anderson (2016); Lee e Blum (2015); Liu <i>et al.</i> (2015); Sparks e Bradley (2014); Park e Allen (2013) ReviewPro (2011)
Qual o tempo médio de resposta do hotel após a publicação de um online review <u>positivo</u> por parte de um consumidor?	1) <i>1 dia</i> ; 2) <i>1 semana</i> ; 2) <i>2 semanas</i> ; 3) <i>1 mês</i> ; 4) <i>3 meses</i> ; 5) <i>Mais de 3 meses</i>	Aureli e Supino (2017); Xie <i>et al.</i> (2017); Sparks <i>et al.</i> (2016); Lee e Blum (2015); Min <i>et al.</i> (2014); Sparks e Bradley (2014); Levy <i>et al.</i> , (2013)

Qual o tempo médio de resposta do hotel após a publicação de um <i>online review</i> negativo por parte de um consumidor?		
Qual a abordagem de resposta do hotel a <i>online reviews</i> negativos?	<p>1) <i>Responder de imediato, sem pensar, adotando uma postura defensiva e atacando o consumidor;</i> 2) <i>Responder de forma genérica e com apenas um pedido de desculpa;</i> 3) <i>Pedir desculpa e oferecer algum tipo de compensação (voucher, desconto);</i> 4) <i>Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções que irão ser implementadas e fornecer um contacto offline direto para esclarecimentos adicionais;</i> 5) <i>Outro</i></p>	<p>Baker, (2016); Benjamin <i>et al.</i> (2016); Campbell (2016); Checkmate, (2016); Lee e Blum, (2015); Min <i>et al.</i> (2014); Sparks e Bradley (2014); Levy <i>et al.</i> (2013); Chuang <i>et al.</i>, (2012); ReviewPro, (2011); Lee e Song (2010)</p>
Qual a abordagem de resposta do hotel a <i>online reviews</i> positivos?	<p>1) <i>Responder de forma genérica com um agradecimento e com um convite para o cliente voltar;</i> 2) <i>Agradecer o comentário de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos mencionados, congratular todo o staff e convidar o cliente a voltar, divulgando novos serviços e instalações;</i> 3) <i>Responder de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e também a partilhar o seu feedback noutras plataformas online;</i> 4) <i>Responder de forma personalizada com um agradecimento, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e solicitar recomendações de possíveis melhorias a implementar no estabelecimento;</i> 5) <i>Outro</i></p>	<p>Aureli e Supino (2017); Benjamin <i>et al.</i> (2016); Smith (2016); Sparker (2015); ReviewPro (2011)</p>
Em que medida está satisfeito com a atual estratégia de gestão da reputação <i>online</i> do hotel?	<p>1) <i>Muito satisfeito;</i> 2) <i>Satisfeito;</i> 3) <i>Pouco satisfeito;</i> 4) <i>Nada satisfeito</i></p>	

O hotel utiliza os bons e maus exemplos dos <i>online reviews</i> postados na Internet sobre o hotel na formação e treino do <i>staff</i> ?	1) <i>Sim, mas só os positivos</i> ; 2) <i>Sim, mas só os negativos</i> ; 3) <i>Sim, ambos</i> ; 4) <i>Não</i>	Baka (2016); World Tourism Organization (2014); ReviewPro (2011)
Na sua opinião, que fator(es) contribuiria(m) para uma melhor gestão da reputação <i>online</i> do hotel?	1) <i>Mais staff</i> ; 2) <i>Mais recursos financeiros</i> ; 3) <i>Utilização de um software de gestão de reputação online</i> ; 4) <i>Mais formação e treino</i> ; 5) <i>Alteração da cultura organizacional</i> ; 6) <i>Outro</i> ; 7) <i>Nenhum</i>	Aureli e Supino (2017); Liu <i>et al.</i> (2015); Higgins (2007)

TABELA 1 - MATRIZ DE CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Fonte: própria

1.8.3 Procedimentos

Os procedimentos referem-se à forma através da qual se obtêm os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa (Prodanov & Freitas, 2013) e devem ser tidas em conta as fontes de informação referidas no ponto anterior.

Relativamente à fase inicial desta dissertação, que consiste na pesquisa, definição e justificação do tema, formulação da problemática e revisão da literatura, foi referido anteriormente que a sua pesquisa seria maioritariamente de cariz bibliográfico. Sobre este tipo de pesquisa, as fontes utilizadas devem transmitir credibilidade e rigor à investigação, pelo que o autor recorrerá a fontes aconselhadas pela ESHTe como a Biblioteca Virtual Celestino Domingues que conta com vários recursos desde Teses e Dissertações, e-livros, e-revistas, links de *websites* de fontes fidedignas como a B-ON, Biblioteca Digital da OMT e Repositório Científico da ESHTe. Outras fontes, cotadas pela quantidade e qualidade das obras disponibilizadas, como a Emerald, Web of Science e Science Direct, serão outros exemplos de fontes a serem consultadas.

Sobre os procedimentos acerca do questionário implementado, este foi feito através de um formulário do Google e enviado, maioritariamente, via *e-mail*, LinkedIn e página oficial do Facebook do hotel. No caso dos *e-mails*, o questionário foi sempre enviado através do e-mail institucional da ESHTe.

Para testar a receção do questionário junto dos hotéis selecionados realizou-se uma fase de pré-teste entre o dia 5 de julho de 2017 e o dia 12 de julho de 2017 no qual foi enviado o questionário para 20 hotéis inseridos na amostra. Ao longo dessa semana foram obtidas quase metade das respostas (8 respostas verificadas) e o *feedback* recolhido junto de alguns hotéis foi bastante positivo. Não havendo quaisquer erros mencionados, o questionário foi de seguida enviado para os restantes hotéis da amostra, totalizando-se 113 hotéis¹⁰. Antes da implementação do questionário, foi elaborada uma listagem com os nomes e classificação dos hotéis selecionados (ver Apêndice II), através de uma ferramenta que permite a extração de dados da Internet.

O questionário esteve disponível *online* até ao dia 22 de agosto de 2017, dia no qual foram contabilizadas 88 respostas. Este valor era exatamente o valor mínimo pretendido, na medida em que o objetivo seria obter um nível de confiança de, pelo menos, 95%. Embora este se traduza num valor bastante positivo, houve infelizmente alguns hotéis que afirmaram não ter naquele momento disponibilidade para responder ao questionário, tendo em conta a época do ano.

Finalizado o questionário, procedeu-se à extração e análise de dados, cujo tratamento estatístico foi feito com recurso ao programa informático SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

¹⁰ Informação recolhida a dia 01 de julho de 2017 sobre o número total de hotéis de quatro e cinco estrelas da cidade de Lisboa presentes no Booking. Salienta-se que no início da investigação, observou-se a existência de 114 hotéis (a 18 de fevereiro de 2017)

CAPÍTULO II – Marketing na hotelaria

2.1 Web 2.0 e Travel 2.0

Em época de constantes revoluções em diversas áreas, são indiscutíveis as transformações que a Internet acarretou em todo o mundo. Hoje o acesso à informação, a comunicação e a realização de negócios encontra-se significativamente mais facilitado e o comportamento do consumidor e do mercado alterou-se. A Web tem vindo a evoluir ao longo dos tempos, observando-se cada vez mais uma passagem de um marketing *Business-to-Consumer* (B2B) para um marketing *Peer-to-Peer* (P2P)¹¹ onde a partilha de dados e informação é regra (O'Connor, 2008). Esta afirmação reforça o que já foi dito anteriormente relativo ao facto de o consumidor assumir cada vez mais controlo na forma de como a informação é apresentada e consumida, sendo que consequentemente a reputação das empresas passa a estar também dependente dos consumidores. Tendo em conta esta situação, os maiores desenvolvimentos que têm ocorrido na Internet estão relacionados com a expansão do UGC e das ferramentas de P2P conhecidos for Web 2.0 (Schmallegger & Carson, 2008).

A ideia da Web 2.0 surgiu durante uma sessão de *brainstorming* entre Tim O'Reilly e a MediaLive International, numa conferência em 2004 (O'Reilly, 2005a) e tornou-se numa geração da Web mais prática, acessível e sociável, com um ambiente *online* mais dinâmico e propício à colaboração dos utilizadores e à criação de conteúdos (Lopes, 2015). A Web 2.0 tem vindo a ser palco de inúmeras inovações que ocorreram na Internet nos últimos anos (Cormode & Krishnamurthy, 2008) onde se observa uma melhor interação, um maior controlo da informação por parte de consumidor e a personalização e desenvolvimento das comunidades *online* (Breeding, 2006).

Embora não seja apreciador de definições, Tim O'Reilly tentou criar uma definição que englobasse as diversas características e finalidades da Web 2.0:

A Web 2.0 é a rede em forma de plataforma, com todos os dispositivos conectados. As aplicações da Web 2.0 são aquelas que tiram maior partido das vantagens intrínsecas desta plataforma: distribuem *software* como um serviço de atualização contínua que melhora há medida que aumenta o número de pessoas que o utilizam, consomem e transformam dados provenientes de múltiplas fontes (incluindo de utilizadores individuais) enquanto fornecem os seus próprios dados e serviços de forma a que seja possível outros utilizadores fazerem alterações, criando efeitos de rede através de uma “arquitetura participativa” e superando a metáfora da página Web 1.0 de forma a proporcionar experiências enriquecedoras aos utilizadores (O'Reilly, 2005b).

Considerando a temática central desta dissertação, a análise das aplicações da Web 2.0 na hotelaria e turismo é fundamental, na medida em que várias tecnologias desta nova geração da Web têm vindo a desempenhar um papel significativo sobre a forma de como os consumidores

¹¹ Em português, “par e par”. No setor do turismo pode ser encarado como um turismo sem intermediários ou com novos intermediários

avaliam as suas experiências enquanto viajantes (Noti, 2013). Na verdade, a designação da Web 2.0 aliado à hotelaria e turismo conduziu a um novo conceito denominado Travel 2.0. Este conceito surgiu através de Philip C. Wolf, Presidente e CEO da PhoCusWright, que o definiu simplesmente como a junção de todas as aplicações da Web 2.0 integradas no setor do turismo (Wolf, 2006).

Nos últimos anos, a temática do Travel 2.0 tem vindo a ganhar destaque no setor do turismo por este se traduzir num dos setores com serviços mais amplos no mundo *online* através do *e-commerce* (Cuel & Broseghini, s.d.) e, ainda, pelo facto das pesquisas sobre viagens e destinos se terem tornado numa das atividades mais populares na Internet (Pew Internet and American Life Project, 2006 *op. cit.* O'Connor, 2010).

Sobre a evolução do Travel 1.0 para o 2.0, Wolf (2006) defendeu que a primeira geração do Travel ficou marcada pela mudança das reservas *offline* para *online* onde o foco era essencialmente o preço. Embora o preço continue a ser uma variável importante, o autor defende que o conceito de Travel 2.0 considerou outros fatores que vão além do preço e que permitem às empresas diferenciarem-se entre si num espaço cada vez mais vasto e dinâmico.

Sobre as aplicações da Travel 2.0, a literatura tem apresentado um consenso entre diversos autores que consideram que esta nova geração deve ter em consideração ferramentas como redes sociais (Facebook, Twitter, etc.), *podcasting*, RSS¹², Blogs, *mashups*, *tagging*, sistemas de classificação de hotéis, *wikis*, entre outros (Sigala, 2007; O'Connor, 2008; Schmallegger & Carson, 2008; Akehurst, 2009; Noti, 2013) permitindo aos turistas interagir com os fornecedores de serviços turísticos, a qualquer altura, sob diferentes formas e sem pagar custos elevados (Noti, 2013). Estas ferramentas apelam a uma colaboração em massa na medida em que, para além de permitem a participação ativa dos usuários da Internet, ainda incentivam a sua colaboração com os outros na produção, consumo e difusão de informação e conhecimento em toda a Internet (Sigala, 2007). Na sua obra, Sigala (2007) destacou impactes (do lado da oferta e da procura) de algumas ferramentas da Web 2.0 na hotelaria e turismo. Eis alguns exemplos:

- **RSS:** “os *feeds* de RSS permitem que as pessoas subscrevam distribuidores de notícias *online*, *blogs*, *podcasts*, ou outras informações” (p. 1). Do lado da procura, esta ferramenta permite aos viajantes poupar tempo na pesquisa de informação, tendo ainda um impacte significativo sobre a informação que está a ser distribuída por toda a internet. Já do lado da oferta, muitas empresas turísticas têm utilizado esta ferramenta para comunicar e manter uma relação mais próxima com os consumidores (através do envio de *Newsletters*, por exemplo) e ainda para otimizarem o seu SEO¹³.
- **Blogs (ou Weblogs):** enquanto forma de jornal *online*, os *blogs* têm o seu conteúdo publicado num determinado *website*, apresentado de forma cronológica e podem estar

¹² Really Simple Syndication

¹³ Search Engine Optimization

relacionados com um tópico geral ou específico (guia de viagem de um determinado país por exemplo). A autora considerou alguns exemplos de *blogs* na área da hotelaria e turismo como o hotelchatter.com (hoje: cntraveler.com) e igougo.com (hoje: travelocity.com). Do lado da procura, os viajantes utilizam cada vez mais *blogs* para recolher informação e conselhos de outros viajantes sobre destinos, hotéis e atrações a visitar, sejam estas opiniões positivas ou negativas. No que se refere à oferta, os *weblogs* permitem que as empresas turísticas consigam investigar as preferências e os perfis dos vários viajantes e ainda manter uma relação e comunicação mais próxima com os seus clientes. Importa ainda referir que a criação de *blogs* não é apenas visível no lado dos consumidores, uma vez que existem hotéis/cadeias hoteleiras que já adotaram a criação *blogs* como é o caso da cadeia hoteleira Marriott que atualmente tem um *blog* intitulado “Marriott On The Move”.

- **Redes Sociais:** As redes sociais, como o Facebook, Instagram, Myspace, permitem que os usuários criem os seus próprios perfis e convidem outras pessoas com perfis similares a fazer parte da sua comunidade *online*, conseguindo-se desta forma reunir pessoas com perfis, gostos e preferências similares. No que se refere à procura, as redes sociais têm um “impacte significativo na forma em como os turistas criam, organizam e consomem experiências turísticas” (p. 3). Esta ferramenta permite que os turistas partilhem experiências sobre itinerários e destinos ou até mesmo planejar viagens em grupo com pessoas com perfis similares. Relativamente à oferta, intermediários como o regaltravel.com permitem que os seus utilizadores colaborem com outros na criação de viagens em conjunto, nomeadamente na escolha do itinerário. As redes sociais permitem ainda que as organizações partilhem informações valiosas, conteúdos como vídeos, imagens, testemunhos de clientes, fóruns de discussões, entre muitos outros recursos que possibilitam uma maior aproximação ao cliente final (Noti, 2013).

2.2 A Reinvenção do processo de intermediação dos serviços turísticos

Antes da revolução da Internet, o processo de planeamento de viagens e reservas de hotéis era maioritariamente da responsabilidade das Agências de Viagens (AV) ou Operadores Turísticos (OT). Durante esta época, o consumidor encontrava-se numa posição mais desfavorável uma vez que a ausência de recursos e informações não possibilitavam a procura de preços mais competitivos. Hoje, com os avanços tecnológicos, o ambiente vivido dentro do setor da hotelaria e turismo modificou-se drasticamente, observando-se que as AV estão cada vez mais a ser substituídas pelo próprio turista que atualmente dispõe de novas fontes de pesquisa e de reserva, nomeadamente através de aplicações *mobile* (Lopes, 2015).

Através de um estudo recente levado a cabo pelo TripAdvisor (2016), foi possível analisar os recursos utilizados pelos viajantes na escolha do seu destino de férias e respetivo alojamento. Sobre a escolha do destino, constatou-se que 73% dos viajantes afirmaram utilizar fontes *online* nomeadamente o TripAdvisor (44%) e conteúdo postado por outros viajantes (35%) para fundamentar a sua decisão, havendo ainda assim cerca de 62% de viajantes que utilizam fontes *offline* como o WOM (38%). No que se refere à escolha de alojamento, 86% dos inquiridos recorrem a fontes *online* como o TripAdvisor (55%), outros *websites* de *reviews* (45%) e *hotel ratings* (39%). Sobre recursos *offline*, 50% dos viajantes afirmaram ainda utilizam alguma componente *offline* para planear o seu alojamento, maioritariamente influenciado, mais uma vez, pelo WOM (26%). Complementando estas afirmações, o estudo de Capatina e Schin (2017) constatou que os canais *online* (que permitem a publicação de OR) mais confiáveis, na opinião dos consumidores, são o Booking e TripAdvisor. Através destes dados, facilmente se comprova as informações referidas anteriormente sobre o papel atual da Internet nas decisões dos turistas. Ainda, é importante destacar que no mesmo estudo constatou-se que o peso das AV é pouco significativo, verificando-se apenas que 12% e 13% dos viajantes, recorreram a este intermediário para a sua tomada de decisão sobre o destino e alojamento, respetivamente. Esta constatação vem confirmar que o peso das AV é cada vez menor face à componente *online* mas que não entrou totalmente em desuso.

Ao longo dos últimos anos, esta perda de poder por parte das AV, enquanto um dos intermediários da distribuição turística, tem levado à discussão de temas como a desintermediação e reintermediação dos serviços turísticos. Antes de avançar, torna-se essencial definir cada um destes conceito de forma a ser possível analisá-los posteriormente. A distribuição turística pode traduzir-se “no processo composto por todas as etapas a montante, com a produção de produtos e serviços a jusante, ou seja, até ao momento em que os produtos e serviços são postos à disposição do consumidor no ponto de venda físico ou virtual” (Aldeia, 2011, p. 51). Já um intermediário

pode ser encarado como uma “entidade que faz a ligação entre as empresas que produzem bens e serviços e público em geral” (Bakos, 1998 *op cit.* Silva, 2009, p. 31).

Sobre a desintermediação, este processo consiste na eliminação total dos intermediários existentes no canal de distribuição, fazendo o produto a ligação apenas entre o produtor-consumidor final. No setor do turismo, porém, a emergência da Internet não conduziu a uma desintermediação total na distribuição turística mas sim a um processo de reintermediação, na medida em que se observou que no período de uma desintermediação novos intermediários começaram a surgir (Silva, 2009).

A somar aos tradicionais intermediários, verifica-se que na literatura existente vários são os estudos que consideram novos autores enquanto intermediários no setor da hotelaria e turismo, nomeadamente os novos intermediários *online*, ainda que sob diversas definições (O'Connor & Frew, 2002; Carroll & Siguaw, 2003; Egger & Buhalis, 2008; Toh, Raven, DeKay 2011). Na Figura 7 encontram-se representados os atuais canais de distribuição dos hotéis, segundo Barthel e Perret (2015).

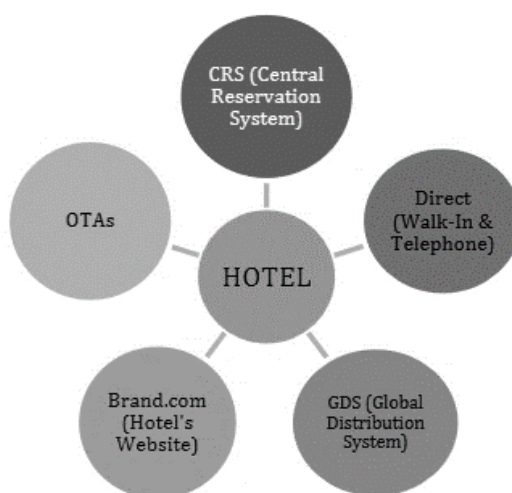


FIGURA 7 - ATUAIS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DOS HOTÉIS

Fonte: Barthel e Perret (2015)

Um dos principais objetivos dos hotéis passa pela concretização máxima de vendas diretas (ou seja, reservas diretas por parte do consumidor), situação esta que passaria por uma desintermediação total na distribuição turística. Contudo, com o surgimento destes novos intermediários no campo *online* este objetivo continua a não ser cumprido e torna-se crucial explicar o porquê.

Embora os hotéis idealizem a situação referida anteriormente, uma distribuição eficaz é essencial para este setor devido à perecibilidade dos inventários (O'Connor & Frew, 2002), isto é, um quarto não vendido num dia, não pode ser simplesmente “armazenado” e vendido no dia seguinte sem a contabilização de qualquer perda (o quarto não é vendido mas o hotel tem custos

fixos associados a este). Desta forma, a indústria hoteleira está fortemente dependente das vendas por via das *Online Travel Agencies*¹⁴ (OTAs), também designadas por *Third-party websites* (Toh *et al.*, 2011). Um dos principais motivos para esta dependência, segundo Barthel e Perret (2015), deve-se à exposição que os hotéis podem usufruir através destes canais, principalmente hotéis de dimensão reduzida e recentes no mercado. Esta vantagem deve-se ao facto das OTAs possuírem maiores recursos no que se refere a campanhas de marketing, apresentarem uma maior capacidade e conhecimento para o lançamento de campanhas específicas em cada país, os seus *websites* encontram-se em diversos idiomas, entre outras características que permitem uma exposição a larga escala dificilmente alcançada por cadeias hoteleiras e muito menos por hotéis independentes. Uma outra vantagem referenciada por Barthel e Perret (2015) traduz-se na possibilidade das OTAs conseguirem vender o inventário dos hotéis com base em *opaque rates* e *bundled rates*. Relativamente à primeira, estas taxas permitem que a marca do hotel só seja conhecida no final da compra, enquanto que a segunda refere-se a descontos significativos mas apenas quando o cliente adquire um pacote (hotel, voo, aluguer de carro, etc.), nunca ficando este a conhecer detalhadamente os descontos em cada um dos serviços (apenas sobre o valor total). As OTAs são mesmo consideradas pelos turistas como uma “*one-stop-travel-shopping*”, ou seja num só *website* podem adquirir vários serviços (Egger & Buhalis, 2008).

Embora todas as vantagens referidas anteriormente, observa-se que esta relação com as OTAs traz também algumas desvantagens para os hotéis e vários têm sido os estudos abordados nesse sentido. Gonzalo (2014) defendeu que os hoteleiros têm uma relação de amor-ódio com as OTAs, Barthel e Perret (2015) afirmaram que estas podem ser amigas mas igualmente inimigas dos hotéis e Egger e Buhalis (2008) acreditam mesmo que estes intermediários *online* traduzem-se atualmente num dos maiores desafios da hotelaria, na medida em que estão a adquirir cada vez mais poder na captação de percentagens significativas do mercado. Egger e Buhalis (2008) referem mesmo que o investimento elevado das OTAs na componente de Marketing Digital e o conhecimento alargado sobre mercados e perfis dos consumidores, faz com que estes intermediários consigam persuadir os turistas a reservarem nos seus canais, em detrimento dos canais oficiais dos hotéis, mesmo que por vezes adotem estratégias pouco éticas.

A relação entre os hotéis e as OTAs é similar ao que ocorria entre os hotéis e os OT, uma vez que ocorre a celebração de um contrato de *Allotment* entre o hotel e o intermediário *online*, no qual o segundo adquire um determinado número de quartos do hotel a um determinado preço, podendo posteriormente vendê-los a um preço definido por si para ganhar uma margem (Egger & Buhalis, 2008). Estes autores afirmam ainda que os riscos para as OTAs são praticamente nulos, na medida em que quartos não vendidos podem ser devolvidos ao hotel, tipicamente 24 horas antes, mas sem quaisquer custos. Numa altura em que a concorrência neste setor é feroz, ficar

¹⁴ Alguns exemplos de OTAs: Expedia, Orbitz, Travelocity, Booking, Hotels.com e Priceline

com quartos por vender no último minuto deixa os hotéis numa posição desfavorável. Conscientes deste tipo de ocorrências, os hotéis começam aos poucos a reconhecer que embora este relacionamento tenha trazido benefícios a curto-prazo, a verdade é que estes têm cada vez menos controlo e conhecimento sobre como e a que preço os seus serviços foram vendidos.

À semelhança do que foi referido anteriormente, Gonzalo (2014) deu igualmente o seu contributo relativamente às desvantagens dos hotéis na sua relação com as OTAs. Este autor considera que algumas das principais desvantagens do recurso a estes intermediários são as comissões elevadas (por exemplo, na Booking pode variar entre 15% e 18% e na Expedia cerca de 25% ou mais), a não possibilidade de praticar preços inferiores nas reservas diretas (devido à paridade de preço) e a perda de uma relação próxima com o cliente, devido ao crescimento da lealdade do consumidor com as OTAs. Estas desvantagens são igualmente referenciadas na obra de Barthel e Perret (2015).

Para superar ou, no limite, minimizar estes efeitos negativos da atuação das OTAs, os hotéis devem encontrar algumas soluções. Toh *et al.* (2011) sugeriram na sua investigação algumas medidas para os hotéis potenciarem as reservas diretas: 1) garantir a melhor taxa; 2) otimizar o *website* para os motores de busca; 3) recurso a técnicas de *data mining* para destinar ofertas específicas a vários perfis de clientes; 4) vender quartos *premium* apenas diretamente no *website*; 5) oferecer incentivos (descontos, promoções,...) para clientes que façam reservas diretas; 6) oferecer igualmente incentivos a clientes que voltem novamente e que reservam diretamente; 7) evitar fornecer pontos de lealdade em reservas feitas via OTAs.

Barthel e Perret (2015), sugeriram igualmente soluções que vão encontro das que foram referidas anteriormente. Os autores defendem que os *websites* dos hotéis são muitas vezes visitados pelos consumidores antes de efetuarem a sua reserva e desta forma devem estar atualizados, com fotos reais e atuais do hotel e com toda a informação relevante. Devem ainda disponibilizar ao cliente facilidade de aceder aos canais de reserva, o tempo necessário para completarem a mesma, transmitir segurança no pagamento e dar facilidades para alterar ou cancelar a reserva. A otimização dos *websites* através do SEO e o recurso a estratégias do Google Adwords para alcançar um determinado *target*, nomeadamente através do *Search Engine Marketing* (SEM), são igualmente propostas apresentadas pelos referidos autores. Finalmente, Gonzalo (2014) sugeriu ainda que os hotéis podem reforçar a relação direta com os clientes pedindo e registando simplesmente os seus e-mails no ato de *check-in*, como forma de os conseguir contactar diretamente no futuro.

De uma forma geral, os hotéis devem “copiar” de certa forma as estratégias seguidas pelas OTAs, ou seja, devem colocar uma pressão positiva aquando a visita dos consumidores aos seus *websites* e a visualização dos seus conteúdos. No exemplo abaixo (Figura 8), adaptado de Gonzalo (2014), observa-se a forma de como as OTAs fazem esta designada “pressão positiva” levando os turistas a reservar alojamento nos seus canais.

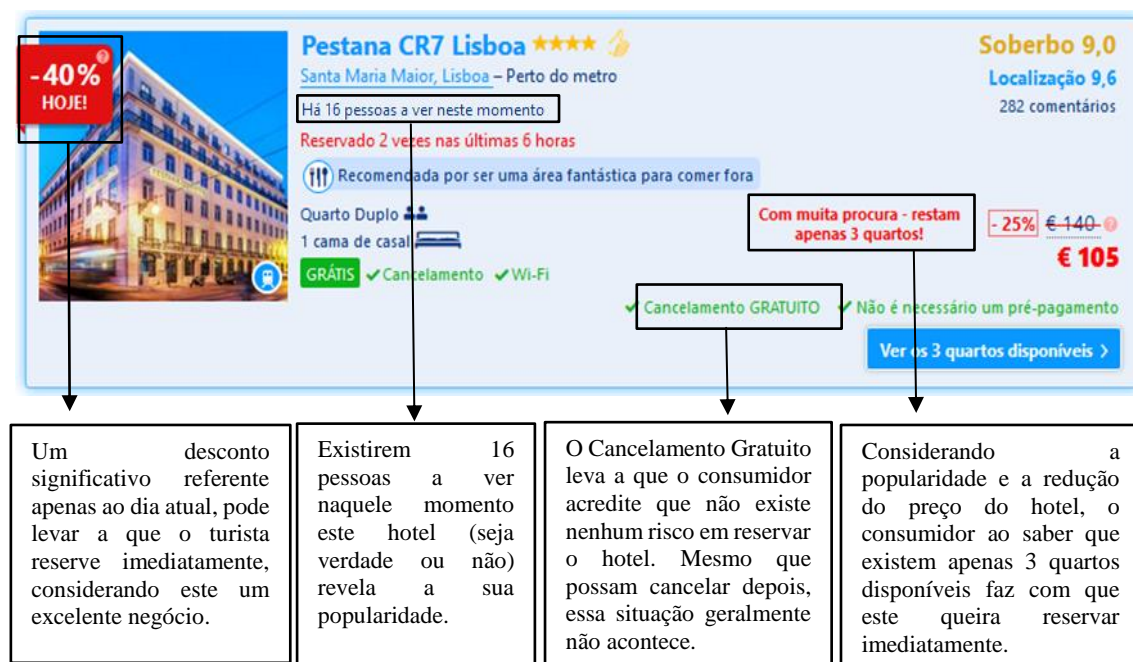


FIGURA 8 - EXEMPLO DA VISUALIZAÇÃO DE UM HOTEL NO BOOKING E RESPECTIVAS INTERPRETAÇÕES DOS CLIENTES

Fonte: Adaptado de Gonzalo (2014)

2.3 Importância do Marketing na Hoteleira

Numa época caracterizada pelo aumento da concorrência na hotelaria, a sazonalidade, a perecibilidade dos inventários e a existência de consumidores cada vez mais informados e exigentes (conhecidos pela designação “novo turista”), temas centrais da gestão hoteleira em todo o mundo direcionaram-se para a adoção de novas e diferenciadoras estratégias de marketing de forma a fazer face a estas questões.

Para Teixeira *et al.* (2013) o marketing é a ferramenta que permite os hotéis manterem o contacto com os seus clientes, promovendo a oferta e a fidelização dos mesmos, sendo, portanto, fulcral para a sua sobrevivência. Desta forma, é possível constatar que o marketing na hotelaria se traduz numa função básica que visa “juntar vendedores e compradores, permitindo aos hotéis captar o interesse dos canais de distribuição e atrair clientes visados pela sua oferta e, além disso, fazer com que estes voltem a utilizar os seus produtos e serviços, no futuro” (Quintas, 2006 *op cit.* Silva, 2013, p. 25). Pimentel (2013) defendeu que o marketing hoteleiro deve ser encarado como uma atitude global dos hotéis na procura constante pela satisfação e, sobretudo, pela superação de expectativas dos consumidores como forma de conquistarem quota de mercado e fidelizarem clientes. Ainda, devem atuar em prol da descoberta de novas e diferenciadoras soluções para os consumidores, tendo em conta os seus diferentes perfis e exigências, tornando-se desta forma possível a obtenção da melhor rentabilidade. O marketing nos hotéis deve ser, assim, considerado “mais que uma atitude, uma política ou uma gestão centradas no presente, devendo privilegiar uma persistente e organizada visão/antecipação do futuro” (Lopes, 2011, p. 17).

Na hotelaria, como em qualquer outro negócio, é essencial uma estratégia de marketing sólida para atrair novos consumidores e conquistar a lealdade dos já existentes. Os hoteleiros e os gestores de marketing dispõem muito tempo e recursos para construir a notoriedade da marca e criar campanhas interligadas e contínuas (Hussung, 2016). Reid e Bojanic (2006) defendem igualmente que a concretização e sucesso de uma operação em hotelaria não é visível de um dia para o outro, sendo crucial esforço e tempo dedicado à gestão das atividades relacionadas com cada operação. Estes autores defendem ainda que a gestão das atividades de marketing numa operação em hotelaria deve ser dividida em três fases distintas: planeamento, execução e avaliação. O marketing de planeamento foca-se em compreender a situação atual da organização (relativamente às suas fraquezas e forças), analisar a concorrência existente no mercado e definir objetivos claros, consisos e mensuráveis para o futuro, recorrendo a determinadas estratégias para os alcançar. Sobre a etapa da execução, o plano definido anteriormente é colocado em prática através de ações promocionais, publicidade e outras formas de marketing direto que foram idealizados na etapa anterior. Para o sucesso do estabelecimento, é crucial que os colaboradores tenham conhecimento sobre os planos da organização, de forma a conseguirem desempenhar um

serviço de excelência. Por fim, o marketing de avaliação consiste na monitorização e controlo dos elementos do plano de marketing, permitindo fazer o paralelo entre objetivos definidos e o desempenho real. Ainda nesta etapa, os gestores hoteleiros podem retornar à primeira etapa (planeamento) de forma a serem feitos os ajustes necessários às estratégias inicialmente definidas.

A importância do marketing hoteleiro deve-se também a existência de características únicas nesta indústria, nomeadamente a perecibilidade dos produtos, a intangibilidade dos serviços e a interrelação de várias indústrias (Walker, 2009). O marketing, enquanto filosofia do negócio que coloca os consumidores no centro das empresas hoteleiras, não considera apenas produtos tangíveis como um quarto ou refeições de um restaurante, levando igualmente em consideração elementos de carácter intangível como a criação de uma atmosfera relaxante, entusiasmante e luxuosa durante a estadia dos seus hóspedes (Hendricks, s.d.).

Na verdade, segundo Bowie e Buttle (2013) a visão do marketing em apenas satisfazer as necessidades dos consumidores já não é suficiente dentro de um mercado cada vez mais competitivo, havendo a necessidade de se criarem experiências memoráveis aos hóspedes como forma de os fidelizar. Proporcionar experiências memoráveis aos consumidores não depende apenas do departamento de marketing mas igualmente da sua junção com a cultura da empresa e dos recursos humanos disponíveis (Bowie & Buttle, 2013). Hotéis que consigam alcançar o patamar das experiências memoráveis, através da excelência na prestação do serviço, conseguem conquistar uma vantagem competitiva face à sua concorrência (Bowie & Buttle, 2013).

O desenvolvimento do setor hoteleiro tem conduzido a uma preocupação dos gestores em encararem o mercado de forma mais dinâmica, levando em consideração os desejos, preferências e a procura dos consumidores existentes no mercado (Lechter, 2003, *op cit.* Pereira & Almeida, 2014). Ainda segundo este autor, os hotéis devem ser proativos e não esperar que o cliente apareça, tornando-se crucial uma boa gestão na componente de marketing e, consequentemente, a necessidade de contratar alguém dotado sobre a área.

Tendo em conta os 4 P's do marketing-mix tradicional (*price, product, place e promotion*), Reid e Bojanic (2006) sugeriram que o marketing-mix da hotelaria deveria ser composto pelos seguintes cinco elementos:

- **Product-service mix:** combina todos os produtos e serviços oferecidos na indústria hoteleira, considerando assim todos os seus elementos tangíveis e intangíveis. Ainda assim, importa salientar que a maioria dos produtos/serviços inseridos no *product-service mix* foca-se claramente nos elementos intangíveis do serviço, uma vez que o consumidor compra e consome o serviço sem levar consigo algo tangível.
- **Presentation mix:** estão incluídos neste *mix* a localização física, o *staff* e elementos da atmosfera, como a luz, som e cores. Desta forma, estão representados nesta parte os elementos utilizados pelo gestor de marketing que permitem um aumento da tangibilidade do *product-service mix*.

- **Communication mix:** engloba todas as formas de comunicação entre a organização hoteleira e os consumidores, nomeadamente publicidade, estudos de mercado e *feedback* dos clientes. Esta comunicação deve ser bilateral, uma vez que a voz do consumidor deve ser levada em conta para a implementação de novos produtos e serviços. Tendo em conta a presente investigação, o recurso à informação proveniente dos OR, alimentando por um sistema de CRM¹⁵ eficaz possibilita o conhecimento aprofundado das necessidades dos consumidores e, consequentemente, incrementar o *cross* e *up-selling* e consequentemente a rentabilidade da empresa (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2008)
- **Pricing mix:** este mix engloba não só o preço cobrado pela organização mas considera igualmente a perceção de valor do consumidor. Estão incluídos descontos em volume e a agregação de vários produtos com um desconto final.
- **Distribution mix:** estão aqui contemplados todos os canais de distribuição disponíveis entre a organização e o cliente final. Como referido anteriormente, a Internet tem vindo a alterar a componente da distribuição nesta indústria, assumindo cada vez mais relevância.

Comparadando o marketing mix tradicional com o da hotelaria apresentado anteriormente, é possível observar algumas semelhanças mas igualmente diferenças entre estas duas abordagens. No que se refere às diferenças, Reid e Bojanic (2006) afirmaram que na versão do marketing mix da hotelaria ocorreu um alargamento da componente do produto com o intuito de incluir alguns aspetos da distribuição. Ainda, as pessoas passam a estar inseridas no processo de produção e a distribuição ocorre na presença do cliente. Se por um lado a componente da comunicação pouco se altera, já o preço passa a incluir a perceção de valor do cliente, sendo que a grande novidade encontra-se no elemento “*presentation-mix*”.

¹⁵ Customer Relationship Management

2.4 Estratégia de Comunicação nos Hotéis

Desenvolver um bom produto ou serviço não é suficiente se este não for “dado a conhecer” ao mercado, ou seja, o principal objetivo do sistema de comunicação que o departamento de marketing se deve debruçar é na definição de estratégias que comuniquem o produto/serviço ao público alvo (Lindon *et al.*, 2008). Desta forma, da mesma forma que o setor hoteleiro exige uma estratégia de marketing sólida e bem definida devido à sua singularidade, exige igualmente uma estratégia de comunicação eficaz que possibilite a chegada da informação a todo o *target* definido em cada campanha.

A comunicação não se traduz meramente numa variável do marketing mix como vimos anteriormente, devendo ser considerada também “institucional” (Lindon *et al.*, 2008). Não basta apenas definir estratégias de comunicação para os clientes, fornecedores e público em geral (comunicação externa), sendo igualmente importante a componente da comunicação interna (Lindon *et al.*, 2008; Carvalheira, Agostinho, Silva & Rolim, 2012; Pereira, 2013) que deve promover o diálogo entre os colaboradores e a criação de um clima organizacional saudável dentro da empresa (Maria, 2016). De facto, a comunicação interna é bastante pertinente no setor hoteleiro, na medida em que todo o *staff* (desde o rececionista até às pessoas responsáveis pelo *housekeeping*) tem contacto com o hóspede, sendo fundamental para a formulação da sua opinião e para a sua decisão em voltar ou não no futuro.

Estes dois tipos de comunicação em conjunto formam a designada “Comunicação Corporativa ou Organizacional” (Volujevica, 2012) e cada um deles será abordado em detalhe nos pontos seguintes.

2.4.1 Comunicação Externa

A comunicação externa, como o nome indica, é a comunicação que as empresas desenvolvem para o exterior. Torquato (2002 *op cit.* Ferreira, 2015) considera que este tipo de comunicação tem por finalidade a transmissão e o posicionamento da imagem da organização na sociedade, com o intuito de responder às exigências e necessidades dos elementos externos da empresa, onde se destacam os clientes (potenciais e existentes), fornecedores e público em geral.

Embora a comunicação a todos os elementos externos da organização seja importante, uma comunicação eficaz aos consumidores (principalmente aos potenciais) é cada vez mais a palavra de ordem das empresas, nomeadamente num setor altamente competitivo como a hotelaria. Considerando esta situação, Ferreira (2015) defende que o marketing é uma ferramenta de gestão da comunicação externa e que, por outro lado, a comunicação de marketing surge como sua variante. Sobre a comunicação de marketing, Lindon *et al.* (2008) consideram que as “fontes” da comunicação se traduzem nas empresas/marcas e os “recetores” são os vários públicos externos sobre os quais as empresas procuram exercer influência. Ainda para estes autores, esta comunicação pode ser dividida em dois tipos – comunicação de bens e serviços e comunicação da marca. Sobre a primeira, esta coloca em destaque o desempenho dos produtos e serviços que a organização dispõe (a sua oferta) enquanto que o segundo realça e valoriza a personalidade e valores da marca. Sobre o seu conceito, Kotler e Keller (2012, p. 476) definiram que esta se traduz:

“(...) os meios que cada empresa utiliza para informar, persuadir e relembrar os consumidores – direta e indiretamente – sobre os produtos e marcas por si vendidas. De certa forma, a comunicação de marketing representa a voz da organização e das suas marcas; traduzem-se na forma de como a empresa estabelece um dialogo e construi um relacionamento com os consumidores.”

Várias são as formas de comunicação que as empresas têm com os seus *stakeholders* externos. Num ambiente onde a comunicação tem apresentado diversas alterações, maioritariamente devido à emergência da Era da Internet, as empresas passam a dispor de várias ferramentas no que se refere à sua comunicação mix, permitindo-lhes chegar mais rápido e facilmente aos seus públicos-alvo. O sucesso da estratégia de comunicação vai depender das ferramentas/métodos escolhidos pela empresa, esperando-se que essa escolha possibilite o alcance de vantagens competitivas face à concorrência (Pereira, 2013).

Na Tabela 2 é possível observar-se algumas das principais formas de comunicação e algumas das suas respetivas ferramentas.

Publicidade	Promoção de vendas	Eventos e experiências	Relações públicas
<ul style="list-style-type: none"> – Cinema – TV – Folhetos e brochuras – <i>Billboards</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Sampling</i> – Feiras e congressos – Demonstrações – Exibições – Concursos, jogos 	<ul style="list-style-type: none"> – Desportos – Entretenimento – Festivais – Atividades de rua 	<ul style="list-style-type: none"> – Seminários – Relatórios anuais – Publicações – Doações
Marketing direto e interativo	WOM Marketing	<i>Personal Selling</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – E-mail – Telemarketing – <i>Blogs</i> – <i>Websites</i> – Comércio eletrónico 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Chat-rooms</i> – <i>Blogs</i> – <i>Person-to-Person</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – Apresentações de vendas – Reuniões – Feiras – Programas de incentivos 	

TABELA 2 - PRINCIPAIS FORMAS DE COMUNICAÇÃO E RESPECTIVAS FERRAMENTAS

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012)

Relativamente às formas e ferramentas de comunicação externa mencionados anteriormente, é possível fazer a sua aplicação na hotelaria. Começando pela questão da publicidade e considerando a cadeia hoteleira Marriott, observou-se que através da “*Marriott Content Studio*” esta marca tem vindo a produzir vários tipos de conteúdo, nomeadamente programas de TV, revistas e até curtas-metragens. Sobre este último, várias são as curtas-metragens criadas pela marca como são exemplo o “*Two Bellmen*”, “*French Kiss*” e o “*Business Unusual*”, gravadas em diferentes destinos e em hotéis da marca. Para Merullo (2016) a Marriott poderia simplesmente fazer um pequeno vídeo mostrando os quartos dos seus hotéis e outras instalações como os bares e piscina, mas optou por criar uma história à volta de vários destinos e hotéis da marca revelando que os hotéis Marriott são uma excelente opção para quem viaja e quer descobrir os principais pontos de interesse do destino. Sobre outras formas de comunicação, a Marriott é igualmente outro exemplo interesse que se refere ao seu *blog* intitulado “Marriott on the Move”, referido anteriormente.

Para além de brochuras, estratégias de *e-mail* marketing ou até mesmo a criação de *chat-rooms* nos *websites* dos hotéis, uma outra ferramenta interessante e inovadora é o uso de *apps* para uma comunicação mais próxima ao consumidor. O *Virgin Hotels* Chicago tem à disposição dos seus hóspedes uma *app* denominada Lucy que permite fazer reservar quarto, fazer *check-in*, *check-out*, solicitar *roomservice* e receber sugestões sobre os principais pontos da cidade, desde restaurantes, museus, bares, entre outros (Virgin Hotels, s.d.).

2.4.2 Comunicação Interna

Uma empresa bem-sucedida para ser reconhecida como tal, não pode meramente focar-se na construção da sua reputação e na obtenção de resultados financeiros. É crucial que cada empresa, seja em que setor for, valorize os seus colaboradores e que trabalhe em prol da construção de um ambiente de trabalho saudável onde todos se sintam motivados e felizes (Volujevica, 2012). Esta necessidade deve-se ao facto de a componente humana das empresas ser considerada o elemento mais importante para o sucesso da mesma (Foster, Punjaisri & Cheng, 2011), com capacidade para construir ou destruir a marca da empresa (Ind, 1998). Os colaboradores devem ser encarados como a chave da organização no sentido em que o seu conhecimento sobre a marca/empresa vai influenciar o desempenho da organização (Drake, Gulman & Roberts, 2005).

No que se refere à hotelaria em específico, este setor está maioritariamente focado na prestação do melhor serviço ao cliente, cujo sucesso está dependente da capacidade dos seus colaboradores em garantirem um elevado nível na prestação desse mesmo serviço (Reid & Bojanic, 2006). Seyitoglu e Yuzbasioglu (2015) defenderam igualmente que a componente humana é crucial nas empresas turísticas, principalmente nos hotéis, na medida em que a maioria dos serviços é prestado através das pessoas e o seu sucesso depende delas. A eficácia da comunicação interna tem impactes na produtividade da organização na medida em que possibilita uma melhor adaptação à cultura organizacional, melhora a moral e motivação dos colaboradores e, consequentemente, permite melhorar a qualidade do serviço e a satisfação do cliente (Yildiz, 2015).

Num estudo levado a cabo por Abdullah e Antony (2012) constatou-se que nos hotéis de cinco estrelas analisados, todas as opiniões dos colaboradores eram levadas em conta e que um dos principais papéis dos gestores consistia em certificar-se de que estes se encontravam sempre informados das novidades e eventos do hotel. Yildiz (2015) alargou o seu estudo e analisou as formas de comunicação interna em hotéis de uma, três e cinco estrelas, analisando igualmente a sua relação com a produtividade dos colaboradores. Nesta investigação constatou-se que cada hotel seguiu uma abordagem distinta.

Sobre o planeamento da comunicação interna no hotel de cinco estrelas analisado, observou-se que os eventos eram o foco principal do hotel e os seus preparativos semanais e mensais eram planeados com antecedência, de forma a aumentar a produtividade dos colaboradores e a satisfação do cliente. O autor referiu igualmente que os preparativos eram planeados através de reuniões, programação de procedimentos que possibilitassem *check-in* e *check-out* mais rápidos e informando os colaboradores por escrito sobre todos estes preparativos. Contrariamente, a gestão do hotel de uma estrela apresentava uma comunicação interna

maioritariamente oral e as decisões eram tomadas diariamente, sem qualquer plano ou antecedência.

Yildiz (2015) defendeu ainda que uma das principais funções da comunicação interna para o sucesso do hotel passa pela transmissão dos objetivos e padrões de serviço de forma a que estes saibam o que é esperado de si. Para além disto, observou-se nesta investigação que nos hotéis de três estrelas, o *feedback* dos colaboradores sobre as chefias era crucial, sendo solicitado duas vezes por ano. Por outro lado, os colaboradores eram igualmente avaliados no que se refere ao seu desempenho, de forma individual, pelo seu diretor de departamento, numa reunião com duração de duas horas e cuja avaliação era posteriormente reportada ao diretor geral. Relativamente ao *feedback* dos colaboradores sobre a gestão, é possível constatar que as empresas de maior sucesso optam por questionar e ouvir o que os colaboradores têm a dizer a seu respeito, considerando esta ferramenta um fator motivador, que permite melhorar o desempenho de ambas as partes e que se traduz numa excelente forma para as empresas continuarem a aprender sobre como podem alcançar um sucesso duradouro (Wyse, 2015).

A investigação de Yildiz (2015) concluiu ainda que os hotéis de cinco e três estrelas apresentavam uma comunicação interna *upward*¹⁶, enquanto que no de uma estrela observava-se a estratégia oposta – comunicação *downward*¹⁷.

Através de uma comunicação interna eficaz, inserida num ambiente de trabalho agradável, os hotéis revelam um maior respeito pelos seus recursos humanos que, em contrapartida, se sentem mais valorizados e consequentemente mais satisfeitos e motivados no exercício das suas funções. Contrariamente, uma comunicação pouco eficaz é prejudicial para os gestores, funcionários e empresas uma vez que pode conduzir a desempenhos desfavoráveis, a relações interpessoais tensas, a uma fraca prestação do serviço e a clientes insatisfeitos (Atambo & Momanyi, 2016). É crucial não esquecer que os hotéis se traduzem em espaços com um elevado número de colaboradores, com serviços praticamente impossíveis de serem mecanizados, tornando-se imprescindível uma colaboração e cooperação interdepartamental eficaz através de uma comunicação interna bem-sucedida (Yildiz, 2015).

¹⁶ Comunicação interna *upward* significa a comunicação no da base para o topo

¹⁷ Já a comunicação interna *downward* significa a comunicação no sentido inverso (do topo da a base)

2.5 Relação com o cliente: a importância da presença digital na satisfação e fidelização de clientes na hotelaria

Ao longo da presente investigação, tem vindo a ser referida a importância e impactes da Internet no comportamento dos consumidores e na indústria hoteleira. É crucial que os hoteleiros estejam conscientes da importância da sua presença *online*, nomeadamente nos seus *websites* ou em *websites* de OR. Uma presença *online* eficaz possibilita reduzir custos operacionais, incrementar a lealdade do consumidor, aumentar lucros, facilitar algumas tarefas dos colaboradores (através de procedimentos automatizados no *website* como solicitação de propostas, marcação de reservas, etc.), um contacto mais próximo com potenciais e atuais clientes, através do qual o hoteleiro consegue recolher detalhes sobre as necessidades e preferências de cada consumidor, conduzindo a maiores níveis de satisfação e lealdade do mesmo (eTourism, 2011).

Contudo, a Internet veio igualmente dar origem a consumidores cada vez mais exigentes e informados, observando-se que estes novos consumidores são capazes de comparar mais facilmente as ofertas disponíveis, não se tornando leal a nenhuma marca/hotel, na medida em que uma “oferta da concorrência se encontra apenas a alguns cliques de distância” (Shankar, Smith & Rangaswamy, 2003, p. 154).

Como forma de vencer no mercado e ganhar vantagem competitiva, a Internet tem levado a uma mudança de comportamento dos hoteleiros que deixam de ter uma atitude reativa para passarem a dispor de uma atitude mais proativa, capazes de se adaptar mais facilmente às alterações constantes das necessidades dos consumidores (Kim *et al.*, 2006). Na verdade, a atenção e a aprendizagem constantes, por parte dos hoteleiros, sobre as necessidades dos consumidores e a prestação de um serviço personalizado leva diretamente a um incremento nos níveis de lealdade do consumidor (Mubiri, 2016). Uma atitude mais proativa por parte da gestão dos hotéis, tem levado a que considerem a utilização de novas ferramentas (maioritariamente *online*) como parte essencial da sua estratégia de marketing e comunicação (Bai *et al.*, 2008). Uma das ferramentas mais utilizadas para analisar constantemente os níveis de satisfação dos hóspedes traduz-se nos inquéritos *online* que conduz à implementação constante de melhorias no serviço como forma de manter ou aumentar os níveis de satisfação do consumidor (Mubiri, 2016).

Sobre a alteração de paradigma do mundo *offline* para o *online*, torna-se crucial perceber o impacto que esta nova realidade tem na satisfação e lealdade do cliente no setor hoteleiro. Muitas são as definições apresentadas para estes dois termos. Sobre a satisfação, esta pode ser considerada “a resposta à realização do consumidor, sendo o juízo que uma característica, ou mesmo o produto/serviço em si, proporciona um determinado nível de prazer relacionado com o consumo do mesmo” (Oliver, 2010, p. 8). Para este autor, a lealdade pode ser descrita como o compromisso e a preferência que o consumidor tem em adquirir produtos/serviços,

repetitivamente, da mesma marca ou conjunto de marcas. Ainda sobre estes conceitos, a satisfação e a lealdade não têm necessariamente uma relação direta. Um consumidor pode ser leal a um determinado produto ou marca, mas não estar totalmente satisfeito (quando existem menos alternativas de escolha, por exemplo) e pode, contrariamente, estar altamente satisfeito, mas não se tornar necessariamente leal a esse produto/marca/serviço (Shankar *et al.*, 2003). Esta última afirmação retrata facilmente o que ocorre atualmente na indústria hoteleira, uma vez que o consumidor tem acesso facilitado a informação relativa aos hotéis e outros serviços, podendo facilmente hospedar-se em hotéis de marcas distintas sempre que viaja.

Shankar *et al.* (2003) investigaram a existência de discrepâncias nos níveis de satisfação e lealdade dos consumidores ao escolherem serviços *online* e *offline*. A escolha pela indústria das viagens para esta investigação deveu-se essencialmente ao facto de que, embora os consumidores possam fazer as suas reservas *online*, o serviço é sempre experienciado *offline*. Nesta investigação concluiu-se que a satisfação geral é mais elevada quando o hotel é escolhido *online*, observando-se o mesmo relativamente à lealdade. Constatou-se igualmente uma relação positiva entre a satisfação e a lealdade, permitindo um aumento na retenção do cliente, principalmente em ambiente *online*. Ainda, quando o cliente está satisfeito, o intermediário *online* ajuda no incremento da sua lealdade, na medida em que permite tornar o processo da escolha do mesmo hotel mais fácil.

Kim, Ma e Kim (2006) deram igualmente o seu contributo nesta matéria ao investigarem o impacto de seis dimensões na satisfação e intenção de compra dos consumidores em ambiente *online* relativamente aos hotéis na China. As seis dimensões analisadas foram: 1) necessidade de informação; 2) conveniência; 3) inclinação tecnológica; 4) segurança; 5) desempenho do serviço e reputação; e 6) benefícios do preço. Os autores concluíram que de uma forma geral, o fator que afeta apenas a satisfação traduz-se na necessidade de informação, enquanto que os que mais afetam a decisão de compra do consumidor são o desempenho do serviço, reputação e o benefício dos preços. Finalmente, as dimensões que acabam por afetar ambas as variáveis na vertente *online* são a conveniência, inclinação tecnológica e segurança.

Atualmente, e mais do que nunca, é crucial que os hoteleiros tirem partido dos benefícios provenientes das novas tecnologias, nomeadamente numa maior aproximação ao cliente. É imperativo a definição de estratégias que possibilitem um serviço de qualidade e excelência nos hotéis, com o intuito de satisfazer e reter atuais e potenciais clientes, na medida em que o custo em adquirir um novo cliente é superior ao de manter os já existentes (Reid & Bojanic, 2006; Kotler & Keller, 2012; Kingwill, 2015; Mubiri, 2016).

CAPÍTULO III – Da reputação à gestão *online*: *Online reviews* e *ratings* na hotelaria

3.1 *Social Media* na hotelaria: breve introdução

Há medida que a tecnologia avança, o comportamento das pessoas altera-se de acordo com as mudanças sentidas. O surgimento da Era dos *Social Media* não foi exceção, na medida em que esta veio alterar a forma de como comunicamos e interagimos com os outros, sendo que várias empresas têm vindo a adotar algumas práticas como forma de contactar e compreender melhor o seu cliente, aumentar a sua satisfação, lealdade e retenção, conquistar novos consumidores, criar uma imagem positiva da marca e, conseqüentemente, aumentar a sua reputação. Leung, Law, Hoof e Buhalis (2013) referiram que os *Social Media*, aliado à Web 2.0, conduziram a transformações significativas nas comunicações *Business-to-Business* (B2B), *Business-to-Consumer* (B2C) e *Consumer-to-Consumer* (C2C).

Sobre o conceito de *Social Media*, Aspasia e Ourania (2014, p. 61) defendem que este é um “termo bastante abrangente que descreve diferentes tipos de aplicações como projetos colaborativos (Wikipédia), blogs/microblogs (Twitter), comunidades de conteúdo (Youtube), *sites* de redes sociais (Facebook), mundos de jogos virtuais (*Word of Warcraft*) e mundos sociais virtuais (*Second Life*)”. Já Kotler e Keller (2012, p. 546) descrevem este conceito como sendo “uma forma para os consumidores partilharem informações em texto, imagens, áudio e vídeo entre si, com as empresas e vice-versa”.

Relativamente à importância dos *Social Media* na atualidade, é possível observar no Gráfico 2 que o número de utilizadores em todo o mundo tem vindo a aumentar ao longo dos anos, esperando-se que em 2020 se atinjam quase 3 biliões de utilizadores (quase mais 2 biliões face a 2010). É importante frisar que na Era dos *Social Media* o que hoje é tendência amanhã rapidamente o deixa de ser, pelo que as empresas devem estar atentas e adaptarem-se às constantes alterações que possam surgir.

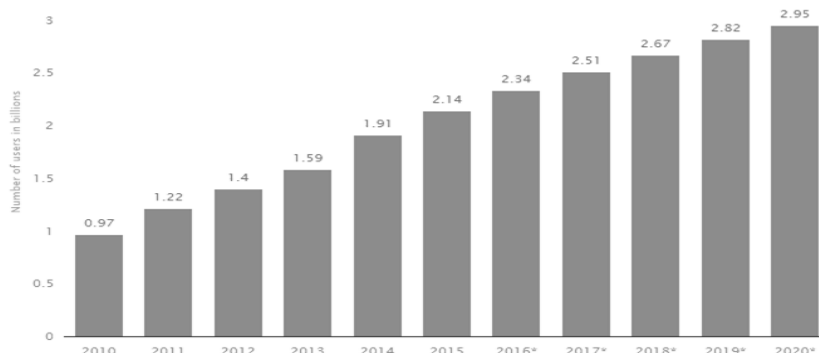


GRÁFICO 2 – NÚMERO TOTAL DE UTILIZADORES DE SOCIAL MEDIA EM TODO O MUNDO, DE 2010 A 2020

Fonte: Statista (2015)

Considerada uma das maiores tendências na atualidade, a temática dos *Social Media* tem vindo a despertar interesse e investigações na área do turismo e hotelaria (Miguéns, Baggio & Costa, 2008; Xiang & Gretzel, 2010; Leung *et al.*, 2013; Gulbahar & Yildirim, 2015; Mangan, 2015; Molinillo, Ximénez-de-Sandoval, Fernández-Morales & Coca-Stefaniak, 2016), devido a tratarem-se de setores com uma relação próxima às novas tecnologias de comunicação e informação (Miguéns *et al.*, 2008). A maioria das investigações têm centrado as suas abordagens no âmbito no consumidor, nomeadamente na tentativa em perceber quais os usos e perceções que os viajantes têm das ferramentas de *Social Media* nas fases de planeamento, duração e no de após a viagem. Sobre as principais motivações dos consumidores em utilizarem os *Social Media*, Whiting e Williams (2013) analisaram no seu estudo dez gratificações no uso desta ferramenta: interação social (88%), pesquisa de informação (80%), passar o tempo (76%), entretenimento (64%), para relaxar (60%), utilidade comunicacional (56%), expressar opiniões (56%), utilidade de conveniência (52%), partilha de informação (40%) e vigilância e observação dos outros (20%).

No passado, antes da emergência da Web 2.0 e dos *Social Media*, os turistas, satisfeitos ou insatisfeitos com a sua viagem e estadia, partilhavam as suas experiências com um número muito limitado de pessoas, de forma maioritariamente presencial (Litvin & Hoffman, 2012). Hoje, os viajantes têm vindo a adotar várias ferramentas de *Social Media* para “pesquisar, organizar, partilhar e anotar as suas histórias sobre viagens e experiências através de blogs e microblogs (Twitter, por ex.), comunidades *online* (Facebook e TripAdvisor, por ex.), *websites* de partilha de *media* (Youtube, por ex.), *websites* de *Social bookmarks*, *websites* de partilha de conhecimento e outras ferramentas de cariz colaborativo” (Leung *et al.*, 2013, p.4).

Desta forma, a importância da adoção dos *Social Media* por parte dos hotéis deve-se essencialmente a quatro razões (Maha, 2015): 1) aumentar o conhecimento e a consciencialização dos consumidores relativamente ao hotel e respetivos produtos e serviços; 2) gerir a relação com todos os consumidores (sejam já existentes ou potenciais); 3) reunir informação pertinente sobre o estabelecimento e respetivos produtos e serviços (através de *feedback* e OR); 4) responder a questões e/ou queixas dos consumidores.

Para gerir esta componente com sucesso, O'Connor (2011, *op cit.* Maha, 2015) definiu uma estratégia designada “*The Social Media Management Continuum*”¹⁸ que defende que os hotéis devem seguir as seguintes quatro etapas para uma boa gestão dos *Social Media*: monitorização, presença, atividade e compromisso (Gráfico 3). Num artigo publicado no *hotelexecutive.com*, O'Connor (s.d.) fez igualmente referência a esta sua estratégia na gestão dos *Social Media* e explicou em pormenor em que consistiam cada uma das etapas mencionadas.

¹⁸ Em português pode ser traduzida como a “Gestão Contínua dos *Social Media*”

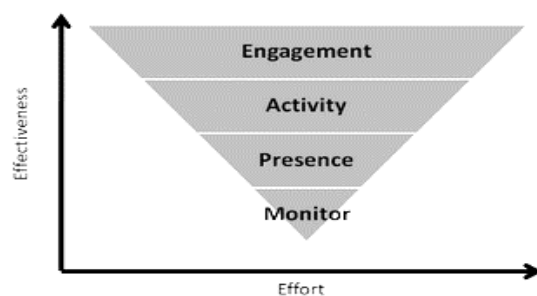


GRÁFICO 3 - REPRESENTAÇÃO "THE SOCIAL MEDIA MANAGEMENT"
 onte: O'Connor (2011 *op cit.* Maha, 2015)

Na primeira fase denominada “monitorização” o autor reforça a necessidade de os hotéis monitorizarem, preferencialmente através de procedimentos automáticos, o que é dito sobre si nos vários canais *online*. Nesta fase, o autor faz referência à importância dos OR em *websites* como o TripAdvisor e a Booking, referindo igualmente algumas das ferramentas utilizadas neste setor para a monitorização desta componente (ReviewPro, por exemplo). Uma estratégia sólida no que se refere à monitorização, possibilita que o hotel comece a marcar uma presença cada vez mais significativa no mercado. É crucial que nesta segunda etapa os hoteleiros tomem a iniciativa de criar algumas contas nos principais canais dos *Social Media*, como páginas nas redes sociais (Facebook, por exemplo). Posteriormente, não basta apenas estar presente, sendo crucial que os hotéis investiam nestes canais e que interajam com os consumidores (de forma reativa ou proativa) com vista a aumentarem a sua visibilidade no mercado *online*. Esta aposta na interação com o consumidor define-se como a terceira fase – Atividade. Finalmente, o hotel só atingirá o sucesso e um compromisso duradouro com os seus consumidores se apresentar uma estratégia eficaz e eficiente nesta fase final. Os “gostos” no Facebook, os seguidores no Instagram, os *retweets* no Twitter, entre outros acontecimentos nos principais canais de *Social Media*, demonstram a influência e presença de determinada marca/hotel apresenta na vertente *online*. Para além desta maior interação com o consumidor, os hotéis precisam de dispor de uma reputação *online* positiva e sólida de forma a que consigam transmitir confiança e fidelizar cada vez mais viajantes à sua marca.

Embora um dos principais objetivos dos hotéis em dispor de uma presença *online* seja o aumento de visibilidade e consequente aumento das reservas, constatou-se que na investigação de Maha (2015) os hotéis não aproveitavam em pleno as vantagens dos *Social Media* para o alcance dos seus objetivos. Para justificar este insucesso, foram apontados nesta investigação alguns dos principais erros dos hoteleiros no que se refere à sua gestão de *Social Media*: 1) inexistência dos *links* do Facebook, Twitter, Instagram nos *websites* oficiais dos hotéis; 2) irregularidade e alguma ausência nas postagens das redes sociais/*websites*; 3) Informação incompleta e pouco atrativa nas contas e perfis criados pelos hotéis; 4) ausência de resposta ao *feedback* dos consumidores (positivo e negativo).

3.2 Consumer-Generated Media como forma de eWOM – importância na hotelaria

Ao longo dos últimos anos, o WOM protagonizado por familiares e amigos na busca de opiniões relativas ao planeamento de viagens, estendeu-se ao mundo inteiro graças à emergência das novas tecnologias (Mukherje & Nagabhushanam, 2016). Na verdade, a Internet transformou a intimidade característica do WOM tradicional na capacidade de as pessoas conseguirem comunicar com as massas, sejam estas caracterizadas por um grupo de amigos/familiares ou por milhares de estranhos presentes no mundo *online* (Blackshaw & Nazzar, 2006). Desta forma, surgiu o conceito de eWOM e, consequentemente com este, originou-se igualmente o conceito de *Consumer-generated media* (CGM) alusivo à criação e partilha de *media* por parte dos consumidores.

O CGM é um termo abrangente sobre o conteúdo *online* gerado pelos consumidores (Kumar, 2010) e surgiu pela primeira vez em 2002 através de Pete Blackshaw que defendeu que este é o tipo de *media* que tem vindo a apresentar o crescimento mais rápido comparativamente a outras fontes, sendo fulcral no alcance de vantagem competitiva por parte das empresas (Blackshaw, 2005). Este termo é uma das mais recentes *buzzwords* no marketing digital (Kumar, 2010), traduzindo-se numa ferramenta gratuita, capaz de influenciar os consumidores a longo prazo e de medir, em tempo real, a *brand equity*, reputação e a eficácia das mensagens das organizações (Blackshaw, 2005). O CGM pode assumir diversas formas, nomeadamente *blogs*, comentários em fóruns, *websites* pessoais, *e-mail* pessoal (Blackshaw, 2005) e ainda redes sociais e *websites* de OR (Kumar, 2010).

Relativamente à sua definição, Blackshaw e Nazzar (2006, p. 2) definiram este conceito como “uma variedade de novas e emergentes fontes de informação *online* que são criadas, iniciadas, divulgadas e usadas pelos consumidores com a intenção de educarem outras pessoas sobre produtos, marcas, serviços, personalidades entre outras questões”. Taylor (2005) deu igualmente o seu contributo e considerou o CGM simplesmente a junção de milhares de comentários, opiniões e experiências sobre diferentes assuntos, nomeadamente produtos e marcas, que os consumidores decidem partilhar publicamente em vários meios *online*. Este autor, defendeu ainda que o CGM pode ainda ser referido como “*Online Consumer Word-of-Mouth*” e “*Online Consumer Buzz*”.

Enquanto uma das formas de eWOM, o CGM e os *Social Media* têm vindo a captar a atenção de vários investigadores que analisaram a importância desta temática no setor das viagens e consequentes impactes para a indústria da hotelaria e turismo. Na literatura, estas investigações têm sido realizadas sob diversas perspetivas, nomeadamente no que se refere aos seus impactes na pesquisa de informação e planeamento de viagens (Litvin *et al.*, 2008; Yoo, Lee, Gretzel & Fesenmaier, 2009; Ayeh, Au & Law, 2013; Yoo & Gretzel, 2016) e ainda nas reservas de hotéis

online (O'Connor, 2010; Ye *et al.*, 2009; Anderson, 2012). Na verdade, observa-se que no turismo um dos principais tópicos inseridos nos *Social Media* é a partilha de informação, seja através de escrita de OR, postagem de fotografias, vídeos ou qualquer outro tipo de conteúdo (Maha, 2015), que define exatamente aquilo que é o CGM.

Relativamente às fontes de informação no setor das viagens, e comparando a informação obtida a partir do tradicional WOM com a adquirida através do CGM, é possível constatar que na literatura as temáticas sobre a confiança e a credibilidade da informação postada são recorrentes (Yoo *et al.*, 2009; Yoo & Gretzel, 2010; Cox, Burgess, Sellitto & Buultjens, 2011; Filieri, Algezau & McLeay, 2015; Nhon & Khuong, 2015). Embora os consumidores estejam cada vez mais dependentes de opiniões/*feedbacks* em fontes *online*, a verdade é que a credibilidade e confiabilidade da informação é fucral na medida em que se verifica, por vezes, que a informação postada *online* é falsa (por exemplo os OR), cuja identidade do responsável pelo *post* podem ser *reviewers* pagos, gestores/*staff* de determinada empresa que comentam e promovem positivamente a organização (fazendo-se passar por consumidores), ou ainda anónimos que simplesmente procuram prejudicar a reputação de determinada empresa.

Yoo *et al.* (2009) concluíram no seu estudo que mais de metade dos inquiridos da sua investigação afirmaram ler/visualizar material postado por outros viajantes *online* (maioritariamente OR, fotos, *posts* em fóruns de viagens e vídeos) quando pretendem planejar uma viagem. Relativamente à credibilidade da informação, os autores constataram que os viajantes consideram que a informação é mais credível quando é postada em *websites* oficiais ligados ao turismo, seguindo-se os *websites* das AV, *Third-party websites* (TripAdvisor), *blogs* pessoais, *websites* pessoais, redes sociais e, finalmente, *websites* de partilha como é exemplo o Youtube. Filieri *et al.* (2015) investigaram igualmente o impacte que a confiança no CGM tem na decisão do turista no planeamento da sua viagem, procurando perceber a razão que leva os viajantes a confiarem em *websites* como o Tripadvisor. Para tal, foi analisado neste estudo cinco potenciais fatores capazes de influenciar a confiança que o turista deposita na informação que lhe é fornecida via *online* – credibilidade da fonte, qualidade da informação, qualidade do *website*, satisfação do consumidor e a experiência do consumidor em recorrer a fontes CGM. Neste estudo, Filieri *et al.* (2015) concluiu que todos os fatores propostos, à exceção da credibilidade da fonte e experiência do viajante, influenciam a confiança do consumidor relativamente à informação proveniente de CGM.

Embora as investigações centradas na temática do CGM na indústria da hotelaria e turismo revelem a importância desta fonte no planeamento de viagens (escolha dos destinos, do alojamento, pontos turísticos, etc.), Yoo *et al.* (2009) observaram que a maioria dos viajantes afirmou não ser influenciado pelo CGM a alterar os seus planos de viagem já definidos e que apenas 3,6% dos inquiridos afirmou confiar plenamente na informação disponível de outros

viajantes. Esta desconfiança deve-se essencialmente à já referida falta de credibilidade e confiança na fonte de informação.

Relativamente ao marketing das empresas, o CGM traduz-se numa estratégia de marketing na forma de WOM, observando-se, contudo, que este se encontra do lado oposto das formas tradicionais de *media* e marketing, na medida em que o conteúdo é gerado pelo consumidor e não pelo *marketeer* (Cox *et al.*, 2011). Para o consumidor, esta mudança de paradigma reflete-se na obtenção de informação mais espontânea, imprevisível, sem filtros e, consequentemente, mais credível e confiável (Blackshaw & Nazzar, 2006). Já para os *marketeers*, acostumados a controlar todo o procedimento relativamente às suas estratégias de marketing e a obter informações previsíveis por parte dos consumidores (através da elaboração de questionários, *focus group*, etc.), a ausência deste controlo pode resultar numa ameaça para si (Blackshaw & Nazzar, 2006).

Desta forma, Kumar (2010) defendeu que o CGM pode ser usado de diversas formas na indústria hoteleira, nomeadamente como mecanismo de recolha de *feedback*, como uma ferramenta interativa e ainda como uma oportunidade de publicitar os hotéis *online*. Ainda segundo este autor, os hoteleiros devem estabelecer uma política relativa ao CGM e continuar a monitorizar e reagir rapidamente à informação postada pelos consumidores no canal *online*, não descurando nunca o seu *website* pessoal que deve sempre estar atualizado, otimizado, com toda a informação necessária e acessível em qualquer dispositivo (*mobile e tablet friendly*).

3.3 *Online Reviews e ratings* – impactes na hotelaria

Os consumidores têm vindo a aproveitar o acesso facilitado a ferramentas *online* que lhes permite consultar e partilhar informação com os outros. Hoje a maioria dos produtos e serviços podem ser avaliados, classificados (categorizados segundo número de estrelas) e colocados em *ratings* nos canais *online*, sejam estes livros, músicas, hotéis, filmes, viagens, entre outros (Valant, 2015). Enquanto forma de eWOM e CGM, os OR têm vindo a conquistar uma significativa importância e popularidade como uma das principais fontes de informação para o consumidor, da qual a hotelaria não é exceção. No capítulo inicial da presente investigação, a temática dos OR e sua respetiva gestão foram abordadas no que se refere à literatura existente sobre este assunto, tornando-se agora necessário aprofundar este tema.

Atualmente, verifica-se a existência de uma vasta oferta de produtos e serviços no mercado, o que pode levar a que os consumidores se sintam confusos e que apresentem dúvidas aquando a sua tomada de decisão. Desta forma, os OR vieram auxiliar estes consumidores a tomarem as suas decisões, através do acesso a variadas informações sob a forma de *feedbacks* independentes e verdadeiros (Valant, 2015). Esta troca de informações e experiências entre pessoas tornou-se uma oportunidade para os consumidores combaterem a assimetria da informação entre vendedores e clientes, passando o poder a estar à disposição destes últimos (Valant, 2015).

Vários têm sido os estudos em torno da importância dos OR na vida das pessoas e das empresas. Bright Local (2016), no seu relatório de 2016, observou que 84% dos consumidores inquiridos afirmou confiar nos OR tanto quanto nas recomendações pessoais e que os principais fatores na sua tomada de decisão são o *star rating* (58%), valência (47%), recência (41%), quantidade (35%), dimensão/detalhe (27%), resposta por parte da empresa a OR (20%). Relativamente ao fator mais importante (*star rating*), através deste estudo também foi possível concluir que a maioria dos inquiridos (87%) afirmou que o *rating* mínimo para adquirirem/utilizarem determinado produto/serviço está compreendido entre as 3 e 5 estrelas, concluindo-se que os consumidores não procuram necessariamente a perfeição, mas sim uma empresa em quem possam confiar. Outras conclusões registadas neste estudo foram, nomeadamente: 1) OR negativos fazem questionar a qualidade do produto/serviço/marca para 60% dos inquiridos; 2) 21% dos consumidores afirmaram ler OR mas não sentem que estes influenciem a sua tomada de decisão; 3) mediante pedido, 7 em cada 10 consumidores aceita deixar um OR sobre uma determinada empresa/marca; 4) 90% dos consumidores leem menos de 10 OR antes da tomada de decisão sobre determinado negócio; 5) 54% dos consumidores afirmaram visitar o *website* pessoal da marca/empresa após a leitura de OR positivos; e 6) 73% dos inquiridos considerou irrelevantes OR com mais de 3 meses.

Desta forma, é indiscutível a importância que os OR representam atualmente para os consumidores e, consequentemente, as empresas devem estar atentas à forma de como gerem esta componente. Sendo esta investigação centrada na hotelaria, no capítulo I foram referidos alguns dos principais fatores dos OR capazes de influenciar o consumidor a vários níveis.

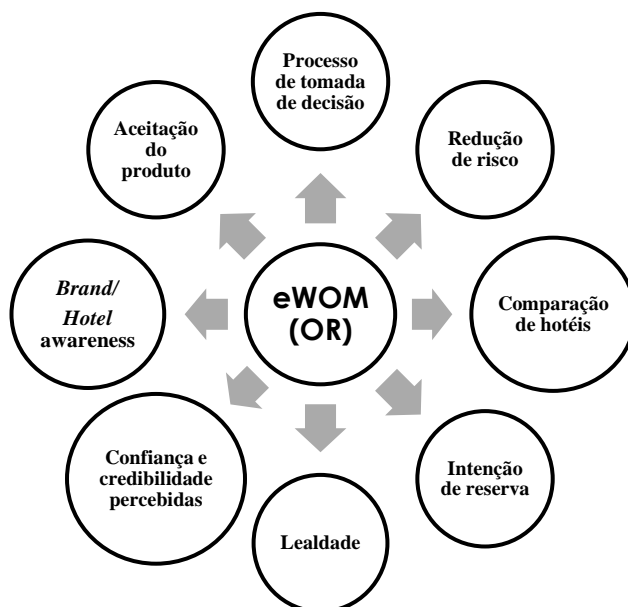


FIGURA 9 – IMPACTES DOS ONLINE REVIEWS NA PERSPETIVA DO CONSUMIDOR

Fonte: Cantallops e Salvi (2014)

Ainda que a literatura existente sobre esta temática se centre maioritariamente nos consumidores, é crucial para a presente investigação identificar os principais impactes dos OR na perspetiva quer dos consumidores quer dos hotéis. O estudo de Cantallops e Salvi (2014) reuniu e analisou vários artigos publicados relativos à influência do eWOM na indústria hoteleira. Neste estudo, os autores definiram alguns impactes do eWOM (ou OR) na perspetiva do consumidor e do hotel.

Relativamente ao consumidor, um dos principais impactes abordados na literatura traduz-se na influência no processo de tomada de decisão na reserva de alojamento (Litvin *et al.*, 2008; Ye *et al.*, 2009; Vermeulen & Seegers, 2009; Sparks & Browning, 2011; Yang, 2013; Lee & Blum, 2015; Zhao *et al.*, 2015). Sobre este impacte, um estudo do TripAdvisor (2016) constatou que o segundo fator mais importante na reserva de hotel traduz-se nos *ratings* e nos OR em *websites* de OR (88%) como é exemplo o próprio TripAdvisor, ficando apenas atrás do fator preço (93%).

Considerando os impactes apresentados na Figura 9, é possível afirmar que a tomada de decisão é um impacte final/geral, influenciado diretamente por outros dos que estão apresentados. Ao colocar-nos no lugar do potencial hóspede na busca por uma decisão relativamente ao hotel que pretende escolher com base nos OR existentes, podemos afirmar que esta pesquisa nos permitirá, primeiramente, fazer comparações entre os diversos hotéis existentes e reduzir o risco

de ficarmos alojados num hotel que não corresponde às nossas necessidades e exigências. Todas estas situações permitem-nos aumentar a confiança na marca/hotel levando-nos, consequentemente, a uma maior intenção em adquirir o serviço e efetuar posteriormente a reserva (tomada de decisão).

Contudo, importa referir que vários são os fatores relacionados com as características dos OR que influenciam estes impactes. Tomando como primeiro exemplo a tomada de decisão e a intenção de compra, ambas podem ser afetadas pela valência dos OR, na medida em que os OR positivos influenciam a intenção de compra enquanto que os negativos são um fator decisivo na tomada de decisão (Karakaya & Barnes, 2010; Vermeulen & Seegers, 2009; Lee *et al.*, 2008). Outro fator é a perceção de risco, que juntamente com a valência dos OR, afeta a intenção de compra. No caso de OR positivos, o risco diminui e a intenção de compra aumenta, observando-se a situação contrária perante OR negativos (Yang, 2013).

A credibilidade afeta igualmente a tomada de decisão na hotelaria, na medida em que a anonimidade da maioria das fontes que escrevem OR leva a que os consumidores desconfiem da veracidade da informação (Kusumasondjaja, 2011; O'Connor, 2010). Esta credibilidade é naturalmente afetada por outros fatores como são exemplo a especialidade do *reviewer*, a confiança no *website*, a propensão do consumidor em confiar (Cheng & Zhou, 2010), a presença de informações de identificação pessoal (Kusumasondjaja *et al.*, 2012; Xie *et al.*, 2011), a similaridade (relativamente a estilos de vida, preferências entre o leitor e o *reviewer*), qualidade do OR (Kusumasondjaja, 2011) e sua valência (Kusumasondjaja *et al.*, 2012). Para além dos impactes dos OR na perspetiva dos consumidores, é crucial perceber quais os impactes destes nas empresas. Cantallops e Salvi (2014) apresentaram igualmente os impactes dos OR nas empresas hoteleiras (Figura 10).

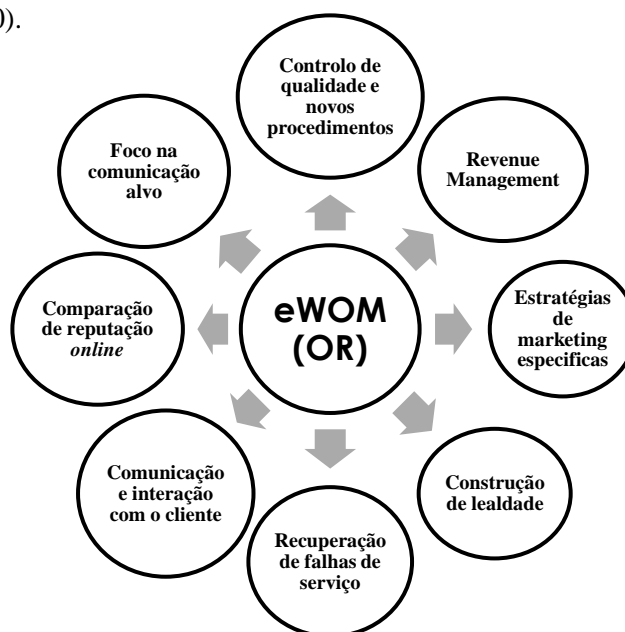


FIGURA 10 - IMPACTES DOS *ONLINE REVIEWS* NA PERSPETIVA DAS EMPRESAS HOTELEIRAS

Fonte: Cantallops e Salvi (2014)

Um dos principais objetivos das organizações é a de persuadir o cliente a adquirir o seu produto ou serviço. Desta forma, observa-se que as investigações sobre o impacto dos OR nas vendas já ocorrem há mais de uma década e em diferentes áreas (Ha *et al.*, 2015; Floyd *et al.*, 2014; Maeyer, 2012; Zhu & Zhang, 2010; Chevalier & Mayzlin, 2006).

Sobre a hotelaria, é possível afirmar que os hotéis procuram levar o cliente a reservar alojamento no seu estabelecimento, em detrimento da concorrência, e consequentemente vários foram os estudos que analisaram a contribuição dos OR na reserva de hotéis (Ye *et al.*, 2009; Sparks & Browning, 2011; Yang, 2013; Lee & Blum, 2015; Zhao, Wang, Guo & Law., 2015).

Para além de um incremento nas vendas/reservas, os OR podem igualmente permitir a existência de um preço *premium* face à concorrência. À semelhança de Cantallops e Salvi (2014), Diana-Jens e Ruibal (2015) defenderam igualmente que os principais impactes da reputação *online*¹⁹ nos hotéis passam pelo controlo de qualidade, implementação de novos procedimentos, interação com o consumidor, estratégias de marketing específicas para cada *target* e, finalmente, a possibilidade de aumentar preços. Na verdade, se um determinado consumidor encontrar, durante a sua pesquisa por alojamento, um número significativo de OR positivos sobre um hotel, acreditará que este oferece um serviço de elevada qualidade e, consequentemente, estará disposto a pagar um preço mais elevado para ficar hospedado no mesmo (Yacouel & Fleischer, 2012). Diana-Jens e Ruibal (2015) observaram que os hotéis melhor posicionados no TripAdvisor são aqueles que apresentam preços mais elevados face à concorrência, sendo que o melhor hotel pode beneficiar, em média, de um preço 22,26% mais elevado. Se bem geridos, os OR (e consequente reputação *online*) permitem um aumento do ADR e, caso a ocupação se mantenha inalterável, este aumento possibilitará um incremento no RevPar (Diana-Jens & Ruibal, 2015). Outros autores analisaram o impacto dos OR nos principais indicadores hoteleiros e respetivo desempenho dos hotéis (Anderson, 2012; Phillips, Barnes, Zigan & Schegg, 2016).

Os OR afetam igualmente o SEO das empresas, permitindo que estas, através de OR positivos, consigam alcançar os primeiros lugares da pesquisa orgânica (Valant, 2015). O autor refere ainda o conceito de *clickability* que se traduz na probabilidade de o consumidor clicar num determinado *link* de uma empresa/marca, ocorrendo maioritariamente nas páginas melhor posicionadas nos motores de busca (como resultado da existência de melhores *ratings*). Adicionalmente aos *ratings* dos OR, os consumidores têm tendência a clicar em *links* que apresentem um maior volume de OR, uma vez que esta situação demonstra que estes negócios geraram um diálogo com os consumidores (Valant, 2015).

Relativamente ao controlo de qualidade e recuperação de falhas, Browning, So e Sparks (2013) defenderam que, embora a qualidade do serviço só possa ser avaliada após a experiência do cliente, os OR vieram permitir a recolha de informações prévias sobre a qualidade do serviço

¹⁹ Os autores definem reputação *online* como o conjunto de todos os OR existentes nos *Social Media*

sem a necessidade de o consumidor estar presente. Na verdade, a procura por *feedback* do consumidor tornou-se mais fácil com o surgimento dos OR, na medida em que a entrega no final da estadia ou o envio posterior de um inquérito de satisfação leva a que muitos clientes nunca cheguem a respondê-lo. Wyse (2012) observou mesmo que uma das principais desvantagens na elaboração de inquéritos de satisfação traduz-se na falta de tempo do consumidor em conseguir responder e que a insistência da empresa em obter resposta pode conduzir a taxas de resposta e níveis de satisfação inferiores, independentemente se a empresa apresenta ou não uma boa reputação pela sua prestação de serviço. Assimakopoulos *et al.* (2015) reforçaram também a ideia de que os hóspedes não se expressam honestamente nos inquéritos elaborados pelos hotéis.

Boon, Bonera e Bigi (2014) propuseram um novo método que permitisse medir a qualidade do serviço nos hotéis a partir dos OR dos consumidores e dos *ratings*, criando uma ferramenta útil para o estudo do *feedback* do consumidor e a perceção da qualidade do serviço. Com base nas dimensões da escala HOLSERV²⁰, os autores consideraram como dimensões do seu estudo: alojamento, instalações, ambiente, funcionários e confiabilidade. Se bem aplicado, este método permite que os hoteleiros disponham de informação essencial que permitirá conhecer o *feedback* dos seus clientes e, consequentemente, identificar possíveis áreas que necessitem de melhorias de qualidade, permitindo igualmente funcionar como um guia para a estratégia de comunicação do hotel.

Com base nos impactes mencionados anteriormente, é possível constatar que pela perspectiva dos hotéis, os impactes dos OR (ou eWOM em geral) podem ser encarados como oportunidades, na medida em que se esta componente for gerida de forma apropriada, os hotéis conseguem conquistar vantagens competitivas face à concorrência (Cantallops & Salvi, 2014). Desta forma, o próximo e último ponto deste capítulo remeter-nos-á para a importância da ORM na hotelaria e para a necessidade de todos os hotéis, independentemente da sua dimensão e classificação, levarem em consideração a gestão dos OR e, consequente, a sua reputação na vertente *online*.

²⁰ Mei *et al.* (1999) fizeram uma adaptação do modelo SERVQUAL à indústria hoteleira, contemplando como dimensões os funcionários, os elementos tangíveis e a fiabilidade.

3.4 Online Reputation Management

3.4.1 Conceito de Reputação

O termo reputação está presente em quase tudo na nossa vida na medida em que podemos vê-lo associado a uma marca, empresa ou até mesmo a uma pessoa. Fombrun e Riel (2004) defenderam a importância da reputação devido à sua capacidade de influenciar a forma de como as pessoas tomam decisões com base, não só na própria realidade, mas igualmente tendo em conta as percepções dessa mesma realidade (sejam estas verdadeiras ou não). Estes autores afirmaram ainda que a reputação pode ser observada sob diversas perspetivas, nomeadamente nos objetos/equipamentos que compramos como uma televisão, num filme que pretendemos ver e, ainda, nas profissões e empresas onde as pessoas idealizam trabalhar (regra geral, naquelas que apresentam uma melhor reputação).

Relativamente ao seu conceito, o termo “reputação” deriva do latim *reputatiōne* (ponderação) e traduz-se no “ato ou efeito de reputar” (Porto Editora, s.d) sendo que, por sua vez, o verbo reputar significa “ter em conta de; considerar, julgar” (Porto Editora, s.d). Já Marchiori e Cantoni (2012) explicaram que “reputação” deriva do prefixo “re” com o verbo “puto” formando a palavra “reputo”. Relativamente ao primeiro, este significa iteração, seja no sentido de repetir/reproduzir situações individuais ou reforçá-las. Já o segundo, traduz-se em “ter uma opinião, considerar algo numa determinada forma e reconhecer que os outros podem ter diferentes opiniões” (p. 142) Desta forma, a junção destes dois termos implica sempre uma dimensão avaliadora, ou seja, se existir reputação, esta deverá ser definida como boa ou má e nunca como neutra. Farmer e Glass (2010) já tinham reforçado esta ideia ao definir “reputação” como a informação utilizada para realizar um juízo de valor sobre um determinado objeto ou pessoa, sendo que através deste é possível responder a questões como (considerando uma pessoa): “Posso confiar nesta pessoa?”, “Posso negociar/transacionar com ela?”, “Valerá a pena ouvi-la?” (p. 11). Colocando estas questões na perspetiva das marcas e empresas, é possível observar que os consumidores hoje em dia procuram responder exatamente a estas questões quando pretendem adquirir um determinado produto ou serviço. Sobre uma boa reputação, Fombrun e Riel (2004) afirmam que esta funciona como um íman na medida em que somos atraídos para aqueles que dispõem de uma reputação positiva.

A reputação, ao ser considerada boa ou má, pode conduzir consequentemente ao sucesso ou ao fracasso. Esta situação é ainda mais pertinente no mundo *online* onde as marcas e as empresas estão muito mais expostas aos olhos de consumidores cada vez mais exigentes e informados. Aliada a esta situação, observa-se que atualmente a concorrência é feroz em qualquer setor de atividade e cabe a cada empresa adotar a melhor estratégia ao nível da gestão da sua reputação de forma a conseguir sobreviver e até mesmo diferenciar-se no mercado (Sarmiento, 2014).

A procura de um produto de qualidade a um preço acessível, aliado à existência de várias empresas no mercado, leva a que os consumidores avaliem cada uma das suas opções a vários níveis (McChrystal, 2017). Desta forma, McChrystal (2017) definiu sete pilares sobre os quais as empresas se devem debruçar na construção da sua reputação: 1) Qualidade; 2) Inovação; 3) Cultura da empresa; 4) Transparência e responsabilidade; 5) Cidadania corporativa; 6) Reputação do CEO; 7) Proezas realizadas. Por outro lado, Chammelian (2014) afirma ainda que a reputação *online* necessita de passar por três fases distintas para ser implementada: 1) Construção: formar ou desenvolver uma reputação positiva; 2) Manutenção: manter a imagem positiva estabelecida anteriormente; 3) Recuperação: alterar a reputação negativa da empresa através de autopromoção e marketing, com o intuito de ser alcançada uma reputação positiva.

3.4.2 Online Reputation Management: a importância da gestão de respostas na hotelaria

Inseridas no mundo *online*, as empresas encontram-se atualmente à distância de um clique de milhões de pessoas, tornando-se o tema da reputação (e respetiva gestão) cada vez mais importantes no sucesso das organizações. Esta questão pode naturalmente atuar a favor ou contra as empresas. Se por um lado, uma empresa com uma reputação positiva pode atrair e reter mais consumidores, proporcionando maiores níveis de receita, por outro uma reputação negativa pode mesmo conduzir ao seu fracasso.

Desta forma, a ORM consiste em “monitorizar os *media*, detetar conteúdos relevantes, analisar o que as pessoas dizem sobre uma entidade e, se necessário, interagir com os consumidores” (Amigó, Artils, Gonzalo, Spina, Liu & Corujo, 2010, p.1). Como é possível constatar, a ORM não se refere apenas à gestão de OR, na medida em que as empresas devem estar atentas à sua imagem noutras vertentes dos *Social Media*, como são exemplo as redes sociais e *blogs*. Contudo, esta investigação centra-se na análise da reputação *online* com foco na gestão de OR por se tratar de uma vertente que assume cada vez uma maior importância na hotelaria devido à existência de uma correlação direta entre os OR e a procura e, consequentemente, com o tema do *revenue management* (Customer Alliance, s.d.). Ainda, um estudo conduzido pela World Tourism Organization (2014) constatou que 69% e 28% dos inquiridos afirmou que os OR eram “extremamente importantes” e “importantes”, respetivamente, para o hotel.

Na verdade, a ORM na indústria hoteleira deve levar em consideração os OR nas principais comunidades virtuais como são o caso dos *websites* de OR como o Booking e TripAdvisor, na medida que estes se têm vindo a tornar um dos principais motivadores no processo de escolha de um hotel, como já referido ao longo desta investigação. Ao serem uma fonte de informação fidedigna aos olhos do consumidor (Lee, 2009; Sparks *et al.*, 2013; Mayer, 2015), os OR permitem criar uma imagem ainda mais positiva acerca do hotel comparativamente a considerar apenas a estratégia de comunicação do hotel ou mesmo recomendações de pessoas próximas (Mayer, 2015). Acima de tudo, os OR têm capacidade para moldar a reputação de uma empresa (Campbell, 2015) e devem ser encarados como um recurso valioso capaz de fomentar um desenvolvimento contínuo. Se por um lado, OR positivos permitem aumentar as reservas e quota de mercado (Torres, Singh & Robertson-Ring., 2015; Ye, Law, & Gu, 2009 *op. cit* Rose & Blodgett, 2016), OR negativos conduzem, contrariamente, a danos na reputação e consequentemente a quebras na receita (Spark & Browning, 2011; Vermeulen & Seegers, 2009). Na verdade, sejam positivos ou negativos, os OR são “uma oportunidade para o hotel iniciar uma conversa e criar uma ligação com o hóspede” (Mayer, 2015, p. 7). Este autor defende mesmo que é indiscutível se um hoteleiro deve ou não ler, monitorizar e responder a OR, sendo que a questão se prende em como o devem fazer.

Relativamente à forma de como devem os hotéis gerir a sua reputação *online*, nomeadamente os OR, a gestão de respostas assume-se como um texto aberto, publicamente divulgado *online* e destinado a dar resposta aos OR dos consumidores (Xie *et al.*, 2017), sendo que tem vindo a ser objeto de investigação em vários estudos existentes na literatura (Liu *et al.*, 2015; Park & Allen, 2013; Sorensen, 2012). Relativamente aos canais *online* (nomeadamente OTAs e *websites* de OR) que permitem aos hotéis responderem aos OR dos seus consumidores, Murphy (2015) mencionou vários *websites* de OR que possibilitam esta questão. Da sua listagem, destacam-se os *websites*/OTAs como o TripAdvisor, Booking, Expedia/Hotels.com, Trivago e Google+. Considerando a existência do hotel nestes principais canais, é crucial que a gestão de respostas definida pela hotel seja feita de forma eficaz em todos, como forma de garantir uma melhoria na reputação *online* do hotel. Alguns hotéis já divulgam no seu próprio *website*, os OR publicados em canais como o TripAdvisor. Ainda, mais recentemente, começou a observar-se que alguns hotéis/cadeias hoteleiras dispõem dentro do seu próprio *website* de um espaço reservado à escrita, avaliação e gestão de OR, sem necessidade de serem exportados OR de outros canais. A título de exemplo, esta estratégia foi adotada pela InterContinental Hotel Group (IHG) que criou o seu próprio agregador de OR e *ratings*, tendo em conta todas as marcas e hotéis do grupo, que se encontra disponível no seu *website* (Ollila, 2012).

Dar resposta a OR pode conduzir a um aumento de 0,235 estrelas nos *ratings* do TripAdvisor e ainda a um incremento de cerca de 17% no volume de eWOM de consumidores subsequentes (Xie *et al.*, 2016). Contudo, as estratégias de monitorização e de resposta a OR diferem de hotel em hotel, observando-se que hotéis de cinco estrelas tendem a ter melhores abordagens que os hotéis de três e quatro estrelas (Mayer, 2015).

Desta forma, para analisar as várias abordagens existentes consoante a categoria do hotel, a presente investigação visa analisar alguns dos principais da ORM no que se refere à gestão de OR como são exemplos: resposta a OR, fonte de resposta, rapidez e tempo médio de resposta, início e frequência de monitorização e abordagens de resposta tendo em conta a valência do OR.

3.5 Principais indicadores na gestão de respostas a *online reviews*

3.5.1 Resposta a *online reviews*

O crescimento de *websites* de OR como são exemplo o TripAdvisor e Booking, vieram possibilitar ao consumidor mais oportunidades para comentar publicamente as suas experiências sobre um determinado hotel e respetiva estadia. Estas oportunidades estenderam-se igualmente aos hotéis que passaram a ter uma visão mais clara relativamente às opiniões que os consumidores têm sobre o seu estabelecimento, como também da concorrência, passando igualmente a ter novos canais de comunicação com os seus hóspedes. Na verdade, os hotéis têm vindo a adotar uma estratégia menos passiva e mais proativa relativamente aos OR, através da gestão de respostas (Xie *et al.*, 2017).

A gestão de respostas não pode apenas focar-se na resposta a apenas um determinado tipo de OR (como os negativos, por exemplo), devendo-se centrar em todos os tipos. Responder a OR positivos permite que os consumidores sintam que estão a ser ouvidos e que a gestão do hotel leva em consideração as suas opiniões (Xie *et al.*, 2017). Ainda, opiniões positivas sobre um determinado produto ou serviço podem ser reforçadas com respostas por parte da gestão o que pode permitir, consequentemente, numa melhoria do eWOM (Xie *et al.*, 2017). Contrariamente, respostas a OR negativos podem conduzir a níveis de satisfação mais elevados na medida em que o hotel descreve, publicamente, a sua política no que se refere à resolução de problemas que surjam na prestação do serviço (Xie *et al.*, 2014). Sobre este tema, Liu *et al.* (2015) defenderam que se um OR de um consumidor insatisfeito receber um resposta sincera por parte do hotel, este, para além de se sentir melhor, estará mais predisposto a visitar o estabelecimento no futuro e a não espalhar eWOM negativo. Ainda para Sparks e Bradley (2014), a resposta a OR permite reduzir a probabilidade de os leitores terem perceções negativas e/ou erradas sobre o hotel em questão.

Embora extremamente importante nos dias de hoje, observou-se em algumas investigações que os hotéis apresentaram taxas de respostas muito abaixo das expetativas. Park e Allen (2013) afirmaram que para além dos hotéis raramente responderem a OR, quando o fazem, utilizam estratégias completamente diferentes. Relativamente a possíveis razões que levam os hoteleiros a questionar se devem ou não responder aos OR, Liu *et al.* (2015) defenderam na sua investigação que responder aos comentários dos hóspedes é uma questão que deve ser ponderada, na medida em que a sua resposta pode conduzir a um incremento nos custos do hotel (custos de transação e custos com colaboradores). Contudo, segundo os autores, se por um lado a ausência de resposta se traduza numa hipótese menos dispendiosa, a verdade é que leva os hoteleiros a perderem oportunidades em atrair e reter consumidores. Por outro lado, investir numa estratégia de gestão de respostas eficaz possibilita o incremento nos *ratings* e na reputação *online*, o que possibilita um aumento nas reservas *online*.

Alguns autores procuraram analisar as taxas de resposta tendo em conta a classe/categoria dos hotéis, com o intuito de encontrarem um padrão para cada uma delas (Lee & Blum, 2015; Liu *et al.*, 2015; Xie *et al.*, 2016; Aureli & Supino, 2017; Xie *et al.*, 2017).

Liu *et al.* (2015), por exemplo, concluíram no seu estudo que não existe nenhuma relação direta entre a taxa de resposta a OR e a classe dos hotéis, na medida em que se observou que apesar de os hotéis de categorias mais elevadas estarem mais conscientes da necessidade em dar resposta a OR, não se observou nenhuma diferença entre estes hotéis e os de categorias mais baixas relativamente à qualidade e quantidade de respostas. Aureli e Supino (2017) observaram que hotéis de duas e três estrelas são menos ativos no que se refere à gestão de respostas, comparativamente a categorias mais elevadas. Ainda sobre este estudo, os autores observaram que 44% dos inquiridos afirmou responder tanto a OR positivos como negativos, 32% nunca responderam a qualquer OR, 23% responderam apenas a OR negativos e apenas 1% se dedicou a responder a apenas OR positivos.

Lee e Blum (2015) concluíram que as taxas de resposta a OR na maioria dos hotéis analisados eram baixas e que estes se focavam maioritariamente nos OR positivos. Ainda assim, os hotéis de classificação de quatro e cinco estrelas foram aqueles que apresentaram uma maior taxa de resposta a OR negativos. Park e Allen (2013) deram igualmente o seu contributo nesta temática e analisaram quatro hotéis (dois de cinco estrelas e os outros dois de quatro estrelas) relativamente ao seu procedimento de resposta a OR. Os autores concluíram que, na sua generalidade, os hotéis seguem abordagens distintas entre si – alguns dos hotéis em análise responderam a apenas um OR, enquanto que outros responderam à sua totalidade mas com períodos de ausência de resposta, havendo ainda os casos de hotéis que nunca responderam a nenhum. Como é possível constatar, as conclusões retiradas dos vários estudos mencionados existentes na literatura não permitem afirmar a existência de um padrão relativamente à forma de como os hotéis de cada categoria atuam perante as respostas aos OR dos seus consumidores.

Embora o foco desta investigação não seja as taxas de resposta propriamente ditas, na medida em que se pretende analisar apenas a resposta (ou não resposta) a OR tendo em conta os seus tipos, este é sem dúvida um indicador de elevada importância que nos ajuda a perceber o que já foi investigado na literatura sobre os hotéis em geral ou particularizando os de classificação de quatro e cinco estrelas. O estudo de Anderson (2016), por exemplo, observou que cerca de 40% dos hotéis analisados na sua investigação nunca responderam a um OR e que apenas 12,5% responderam a todos os OR. Outro exemplo é a investigação de Lee e Blum (2015) na qual analisaram as taxas de resposta tendo em conta a classificação dos hotéis. Neste estudo, os autores obtiveram as seguintes conclusões: 1) o rácio médio de respostas foi de 68,2%; 2) 82,9% dos hotéis responderam a OR positivos e apenas 17,7% aos negativos; 3) um hotel de cinco e outro de uma estrela não responderam a quaisquer OR; 4) as maiores taxa de resposta observaram-se num hotel de quatro estrelas (97,1%), seguindo-se um de duas (94,4%); 5) apenas um dos hotéis

(de cinco estrelas) teve uma taxa de resposta a OR negativos de 100%. À semelhança desta investigação, Fernandes e Fernandes (2017) concluíram no seu estudo que os hotéis analisados tendiam a responder mais a OR positivos do que negativos, sendo que apenas 21% dos hotéis utilizava a opção “*right to reply*” do TripAdvisor.

Considerando as vantagens da gestão de respostas, os hotéis podem ser induzidos em erro ao pensar que quanto maior a sua taxa de resposta, mais benefícios terão. Um estudo interessante levado a cabo por Anderson (2016) constatou que responder a OR pode ser benéfico, mas até um determinado limite. Segundo o autor, embora o nível de receita aumente há medida que se verifica igualmente um aumento no volume de respostas, observou-se, contudo, que este aumento só se verifica até uma taxa de resposta de 40%. Constatou-se igualmente que os níveis de receita eram inferiores quando os hoteleiros respondiam a 85% dos OR comparativamente a uma taxa de resposta de 0%. Uma das possíveis razões que justificam esta situação é a possibilidade de o consumidor ficar aborrecido com a leitura de tantas respostas a OR, sobrepondo-se, muitas vezes, estas respostas ao próprio conteúdo dos OR. Sobre este assunto, Murphy (2015) considerou que tendo em conta o *rating* dos OR (de 1 a 5 estrelas), os hotéis devem apresentar uma taxa de resposta de 25% aos OR com um *rating* de 5 e 4 estrelas, responder a metade dos OR de 3 estrelas e responder à totalidade de OR de 2 e 1 estrela. Contudo, Soikkeli (2017) observou na sua investigação que os hotéis em análise não apresentaram nenhuma preferência em responder a OR positivos ou negativos e que as taxas de resposta a cada um dos OR (tendo em conta o seu *rating*) era muito similar entre todos, embora os OR de *rating* de 2 estrelas fossem os mais respondidos.

A ReviewPro (2011) defendeu igualmente a não resposta à totalidade de OR uma vez que esta situação pode tornar as respostas dadas repetitivas, pelo que os hoteleiros devem desenvolver uma estratégia na gestão de respostas que esteja de acordo com o estabelecimento e estilo de gestão. Ainda sobre este tema, Liu *et al.* (2015) defenderam igualmente que, embora as respostas a OR dos consumidores sejam essenciais, se o consumidor constatar que é dada uma resposta a todo e qualquer OR, a gestão de respostas perde o seu valor na medida em que o hóspede deixa de se sentir especial/superior, considerando as respostas aos seus comentários como uma simples rotina do hotel. Este é sem dúvida um indicador que poderá servir de base para futuras análises no campo da gestão de resposta a OR e na ORM em geral.

3.5.2 Fonte de resposta a *online reviews*

Embora pouco abordado na literatura (Sparks *et al.*, 2016, Xie *et al.*, 2017), a pessoa responsável pela gestão de respostas a OR pode traduzir-se numa das informações mais importantes na avaliação do cliente sobre o hotel (Xie *et al.*, 2017). Na verdade, a escolha errada da pessoa que assume a gestão de respostas é mesmo considerada um dos principais erros da ORM (Murphy, 2016). Saber quem responde aos OR está facilmente ao alcance de qualquer hotel e consumidor, na medida em que *websites* como o TripAdvisor disponibilizam sempre o cargo da pessoa que respondeu a cada um dos comentários presentes.

Vários são os potenciais cargos dentro de um hotel que podem assumir esta responsabilidade, não havendo concordância entre hotéis sejam estes da mesma classe ou família. Ainda assim, o ReviewPro (2011), no guia que elaborou com orientações acerca de como devem os hoteleiros lidar com os OR, defendeu que quem deve ser idealmente responsável pela resposta aos comentários dos hóspedes são os *Senior Managers*, com forte aptidão de escrita e diplomacia. Contudo, o responsável pela gestão de respostas pode variar entre cargos como *Guest Service Supervisor*, *Front Desk Supervisor*, *Administration Assistant*, *Public Relations Manager* e até mesmo o próprio *General Manager* (Xie *et al.*, 2017).

Com base nos vários cargos mencionados anteriormente, Lee e Blum (2015) identificaram na sua investigação quais os cargos que respondem mais e menos a OR. Sobre os que detêm uma maior presença na gestão de respostas, concluiu-se que os principais cargos se traduziram no *General Manager*, *Guest Services Supervisor*, *Public Relations Supervisor* e *Social Media team member*. Contrariamente, os responsáveis por um menor número de respostas foram o *Director of Sales*, *Assistant Front Office Manager* e o próprio *Hotel Manager*.

A importância da fonte de resposta pode estar relacionada com a credibilidade e confiabilidade percebidas pelo consumidor. Sobre este tema, Sparks *et al.* (2016) concluíram que, devido às perceções de que os gestores hoteleiros se traduzem nas pessoas com maior influência, poder e capacidade para orientarem os colaboradores de primeira linha relativamente à forma de como estes devem proceder na resposta a uma queixa sob a forma de OR, os consumidores consideram que respostas provenientes de cargos superiores (nomeadamente da gestão de topo) são reconhecidas como mais confiáveis. Contudo, outras investigações apontam para o facto de respostas de cargos superiores só serem cruciais para alguns tipos de hotéis. Foi o que se observou no estudo de Xie *et al.* (2017) no qual se constatou que respostas provenientes de cargos superiores são apenas importantes para hotéis classificados como “*Budget traveler hotels*” (uma estrela), “*mid-market economy hotels*” (duas estrelas) “*full-service hotels*” (três estrelas), enquanto que para os hotéis “*above-average hotels*” (quatro estrelas) e “*luxury hotels*” (cinco estrelas) as respostas provenientes dos gestores de primeira linha são as mais recomendadas.

Anteriormente, foi referido que a monitorização e gestão de respostas exige um investimento por parte do hotel em recursos capazes de cumprir com um plano estratégico que vise a obtenção de resultados no futuro do hotel. Na verdade, a maioria dos hotéis que fazem a gestão da sua reputação *online* de forma contínua, dispõem de colaboradores internos dedicados a esta função (Liu *et al.*, 2015). Por vezes, e maioritariamente em hotéis de maior dimensão, os responsáveis pela gestão do hotel decidem passar esta responsabilidade para uma empresa externa, recorrendo ao *outsourcing*. Ainda assim, Aureli e Supino (2017) constataram na sua investigação que os gestores hoteleiros levam em muita consideração a monitorização dos OR, sendo raros os que passam esta responsabilidade para empresas em *outsourcing*. Na verdade, a maioria dos hotéis inquiridos no seu estudo afirmou que pretendia gerir a questão das respostas a OR dos consumidores através de colaboradores internos da organização, ainda que por vezes com a ajuda de um consultor profissional. Sparks e Bradley (2014) defenderam igualmente que os hotéis, principalmente os mais luxosos e de maior dimensão, podem recorrer a estratégias de *outsourcing* para a monitorização de toda a reputação *online* do hotel mas a gestão de respostas deve sempre ser da responsabilidade do próprio hotel.

3.5.3 Rapidez e tempo médio de resposta

A rapidez e tempo médio de resposta mede-se através do espaço temporal (medido em dias, por exemplo) entre o período marcado pela postagem do OR por parte do consumidor e o período em que este OR recebeu efetivamente uma resposta do hotel. Uma vez mais, a literatura existente não é clara relativamente ao tempo de resposta a OR. Xie *et al.* (2017), por exemplo, concluíram no estudo um tempo médio de resposta de cerca de 15 dias, enquanto que Sparks e Bradley (2014) verificaram que a maioria dos hotéis respondia entre 1 a 3 dias após o OR ser postado pelo consumidor.

Lee e Blum (2015) observaram que os tempos de resposta variavam bastante entre os hotéis em análise, desde 1 dia até passados mais de 2 meses. Como referido no ponto anterior, os autores mencionaram na sua investigação os vários responsáveis pelas respostas a OR, fazendo igualmente um paralelo entre esta informação e os tempos de resposta. Constatou-se que os tempos de resposta foram mais baixos sob a responsabilidade do *Director of Sales* num hotel de quatro estrelas (1 dia) e da *Social Media Team* num hotel de três estrelas (1 ou 2 dias). Sobre a situação contrária, observou-se que o *General Manager* de um hotel de quatro estrelas levava cerca de 20 dias a responder a OR e o *Guest Service Supervisor* num hotel classificado com duas estrelas levava mais de 2 meses a responder ao *feedback* dos seus clientes.

Estudos sobre a rapidez na resposta estão muito mais associados a OR negativos do que positivos, e é fácil perceber o porquê. Segundo a teoria da recuperação do serviço (Andreassen, 2000 *op cit.* Xie *et al.*, 2017), a rapidez com que os gestores respondem a falhas no serviço é crucial. No mundo *online*, esta situação é ainda mais pertinente na medida em que os OR ficam expostos a um elevado número de pessoas e a ausência de resposta pode levar a crer que o hotel não está a lidar de forma apropriada com as queixas dos consumidores. Embora os gestores hoteleiros devam responder imediatamente a queixas *online* (Levy *et al.*, 2013), constatou-se que respostas mais demoradas são facilmente perdoadas em hotéis de categorias mais elevadas, quando comparados com categorias inferiores (Xie *et al.*, 2017). Sparks *et al.* (2016) demonstraram que respostas rápidas a OR negativos permitem melhorar as inferências de confiabilidade e preocupação dos consumidores. Aureli e Supino (2017) defenderam ainda que respostas sinceras e rápidas a OR negativos permite a recuperação, não só da lealdade do consumidor, mas igualmente da reputação do hotel em geral.

Sobre o tempo de resposta ideal, a literatura apresenta algumas opções, mas apenas relativamente aos OR em geral ou particularizando os OR negativos. A ReviewPro (2017) afirma que os OR em geral devem ser respondidos no entre 3 a 5 dias (considerando uma taxa de resposta de 40%), embora anteriormente a Revinate (2014) tenha defendido que este período não deve exceder as 24 horas.

Embora a rapidez na resposta a *feedback* negativo seja amplamente analisada como um fator essencial na relação com o consumidor, observou-se uma situação interessante no estudo de Min *et al.* (2014). Os autores concluíram que a rapidez na resposta não apresentou uma influência significativa na satisfação dos consumidores, sendo que esta situação se deve às diferenças existentes entre as queixas presenciais e as *online*. Na primeira situação, o hóspede tem de aguardar que a sua reclamação seja atendida e posteriormente resolvida, o que não convém demorar muito tempo. Já no campo *online*, o cliente não se encontra à espera no *lobby* do hotel para que a sua situação seja resolvida, pelo que o tempo de resposta não é algo significativo. Desta forma, é crucial que os hoteleiros apresentem estratégias distintas quer para queixas feitas presencialmente nos hotéis quer para as que são postadas *online* de forma perpétua e acessível a todos.

3.5.4 Início e frequência de monitorização da reputação *online*

Considerando a existência dos *Social Media*, nomeadamente de *websites* de OR, torna-se interessante perceber há quanto tempo é que os hoteleiros monitorizam a sua presença *online* e com que frequência o fazem. Este processo permite aos hoteleiros aceder a informação acerca do mercado e da situação do hotel em específico sem qualquer custo (Hills & Cairncross, 2011), sendo que os gestores hoteleiros têm vindo a adotar a tarefa de monitorizarem o seu estabelecimento em *webites* como o TripAdvisor como parte da sua rotina diária (Baka, 2016). Sobre esta afirmação, não existe consenso relativamente às estratégias de monitorização nos hotéis como será visível adiante.

Sobre o início da monitorização da reputação *online*, Aureli e Supino (2017) constataram que a maioria dos hotéis inquiridos (60%) iniciou este processo há 3 ou mais anos, seguindo-se aqueles que iniciaram há 2 anos (18%), 1 ano (17%) e, finalmente, apenas 5% afirmou que iniciou o processo há cerca de 6 meses. Em contraste, num guia relativo às melhores práticas para gerir OR apresentado por Barsky e Frame (2009), os autores mencionaram um estudo levado a cabo pela Market Metrix e TripAdvisor que constatou que cerca de 85% dos hotéis não apresentam quaisquer estratégias para monitorizar, responder e agir perante OR. Também Levy *et al.* (2013) afirmaram que os gestores hoteleiros não apresentam quaisquer diretrizes na monitorização e respostas a OR.

Sobre a frequência com que fazem esta monitorização, Aureli e Supino (2017) observaram que a maioria dos hotéis monitorizava este processo todas as semanas (47%), havendo igualmente uma elevada percentagem daqueles faziam a sua monitorização diariamente (33%), seguindo-se os que faziam de duas em duas semanas (9%), mensalmente (6%) e trimestralmente (5%). Através destes dados, é possível constatar que 80% dos hotéis afirmou fazer a monitorização da sua reputação *online* semanalmente. Por outro lado, Lee e Blum (2015) analisaram, para além da rapidez na resposta, a regularidade com que os hotéis monitorizavam e respondiam a OR. Neste estudo foi interessante observar que os hotéis que respondiam em menos tempo eram os que não apresentavam uma estratégia regular, enquanto que os que apresentavam uma estratégia de monitorização e de respostas regular apresentavam uma rapidez de resposta inferior. Desta forma, observou-se que num dos hotéis de quatro estrelas, embora o tempo médio de resposta fosse de cerca de 20 dias, o hotel apresentava um plano regular em responder 4 a 5 vezes a OR mensalmente. Já no que se refere ao hotel de duas estrelas, constatou-se que embora as respostas a OR levassem cerca de 2 meses após serem postados, o hotel comprometia-se a monitorizar e responder a OR 3 a 4 vezes por mês. Nos restantes, como referido, a monitorização e gestão de respostas era irregular.

A ausência ou o pouco envolvimento dos hotéis relativamente à monitorização da sua reputação *online* pode dever-se a vários fatores. Um dos principais fatores remete-nos novamente

para a questão da credibilidade da fonte de informação, observando-se que alguns hotéis optam por não levar em conta a questão da reputação *online* por desconhecerem quem efetivamente escreveu determinado OR (os autores dos OR são anônimos) e, conseqüentemente, não conseguem saber se aquela pessoa esteve efetivamente hospedada no seu hotel e/ou se a situação descrita é real (Higgins, 2007). Outros fatores poderão ser simplesmente o desinteresse em saber o que os consumidores pensam acerca do hotel, a existência de hoteleiros de gerações mais antigas que, conseqüentemente, não dispõem de tantos conhecimentos e aptidões para recorrer às novas tecnologias e ainda o excessivo consumo de tempo e recursos que este processo pode levar (Aureli & Supino, 2017).

Sobre este último fator, Chamelian (2014) afirmou que uma gestão eficiente e eficaz da reputação *online* não passa por os hotéis dispensarem parte do seu tempo na monitorização da sua reputação nas redes sociais, OR, campanhas de publicidade, *blogs*, etc, devendo sim investir em ferramentas e *softwares online* que possibilitem uma redução significativa no tempo deste processo. Alguns exemplos de ferramentas *online* capazes de ajudar os hotéis na monitorização da sua reputação *online* são o TrustYou, ReviewPro, Revinate, Customer Alliance e RateGain. Um estudo de Tourismus Partner (2015) inquiriu 20 cadeias hoteleiras na Alemanha, Suíça e Austria onde concluíram que a totalidade dos inquiridos afirmou usar um *softwares* de ORM, maioritariamente o TrustYou, e que se encontram “muito satisfeitos” ou “satisfeitos” com o seu uso.

3.5.5 Abordagem de resposta a *online reviews*

Investigar quais as abordagens dos hotéis nas respostas a OR aparece muitas vezes associado maioritariamente a OR negativos, devido ao impacte que estes podem ter na reputação do hotel. Se por um lado, há quem defenda que não há necessidade de responder a OR positivos cujas respostas podem tornar-se repetitivas (Wang & Chaudhry, 2015), por outro há quem afirme que considerar que não existe nada a responder a um *feedback* positivo se traduz numa perda de oportunidade (ReviewPro, 2011). Na verdade, Aureli e Supino (2017) observaram que a maioria dos hotéis inquiridos afirmou que decide responder a este tipo de *feedback* para aumentar a retenção do cliente e para enfatizar os pontos fortes do estabelecimento.

Defendendo a resposta a este tipo de OR, a ReviewPro (2011) elaborou algumas sugestões para encorajar os hoteleiros a responder a este tipo de OR, defendendo que todo o *feedback* positivo deve ser respondido considerando as seguintes etapas: 1) agradecer primeiramente ao consumidor por dispensar o seu tempo na escrita do OR; 2) confirmar/reforçar os aspetos positivos sobre a estadia mencionados; 3) congratular igualmente todo o *staff* do hotel na prestação de um serviço de excelência; 4) e finalmente, convidar o cliente a voltar, promovendo até novos serviços ou atividades que venham a estar disponíveis. Para além destas sugestões, a ReviewPro (2011) afirma ainda que os hoteleiros devem ser breves, mostrar empatia, ser “humanos”, não assumir uma postura defensiva, evitar repetições, personalizar cada resposta a cada um dos consumidores e, acima de tudo, devem dispensar algum tempo para responder com calma, de forma a demonstrar profissionalismo e a mesma consideração e atenção ao detalhe que o hóspede lhe proporcionou. Sobre a personalização de respostas, estas permitem que os OR se transformem numa conversação real com o cliente devendo serem evitadas as respostas genéricas em quaisquer tipos de OR (Benjamin, Kriss & Egelman, 2016).

Sparker (2015) defende igualmente que os hotéis devem iniciar sempre a resposta a um OR positivo com um agradecimento e um reforço sobre os aspetos positivos mencionados. Adicionalmente, os hoteleiros devem aproveitar esta oportunidade para questionar o cliente sobre possíveis melhorias que o hotel pode adotar no seu estabelecimento. Smith (2016) referiu ainda que as empresas devem convidar o consumidor, não só a visitar o estabelecimento, mas também a partilhar o OR que postaram noutros canais, sendo que o próprio hotel pode partilhar todo o *feedback* positivo recebido noutras plataformas *online*. Na verdade, observa-se que muitos hotéis já dispõem nos seus *websites* pessoais os OR postados em portais como o TripAdvisor.

Para além dos hotéis precisarem de definir uma estratégia eficiente e eficaz de forma a retirar o melhor partido das respostas a OR positivos, é essencial que estes incentivem sempre os seus hóspedes a partilharem as suas experiências nos canais *online* (ReviewPro, 2011; World Tourism Organization, 2014; Benjamin *et al.*, 2016; Huang, 2016); O TripAdvisor (s.d.) através do seu Centro de Ajuda, afirma que os gestores hoteleiros podem incentivar os seus hóspedes a

partilharem a sua experiência no *website*, através do “*Review Express*” cuja opção permite enviar e-mails aos mais recentes visitantes com um lembrete para que estes escrevam um OR. Contudo, segundo política do TripAdvisor, os hotéis não têm permissão para proporcionar descontos, *upgrades* ou tratamento especial aos hóspedes que decidem partilhar *feedback* sobre a sua estadia.

Embora as respostas a OR positivos sejam importantes, a gestão do hotel deve dar prioridade de resposta a *feedbacks* que possam prejudicar a sua reputação (ReviewPro, 2011; Lee & Blum, 2015). As respostas a eWOM negativo devem sempre iniciar-se com um agradecimento ao hóspede pelo tempo dispensado em descrever a sua experiência, seguindo-se um pedido de desculpa, a explicação das ações a serem tomadas para evitar situações similares e, até, a sugestão de contactar o hotel nos canais *offline* para esclarecimentos adicionais (ReviewPro, 2011; Chuang, Cheng, Chang & Yang, 2012; Baker, 2016). Ler uma opinião negativa sobre o estabelecimento é obviamente uma situação desagradável para a gestão de qualquer hotel. Contudo, exige-se que o responsável que vai proceder ao envio da resposta ao consumidor esteja calmo e que pondere exatamente o que vai dizer, evitando-se respostas abusivas e furiosas que apenas prejudicarão ainda mais a reputação do hotel (ReviewPro, 2011).

Outras recomendações passam por nunca questionar a legitimidade do *reviewer* mesmo suspeitando que se trata de um comentário falso (ReviewPro, 2011), evitar respostas genéricas sem quaisquer soluções para o problema relatado (ReviewPro, 2011; Min *et al.*, 2014; Benjamin *et al.*, 2016; Campbell, 2016; Checkmate, 2016;), prestar atenção para que o conteúdo da resposta não contenha expressões que o cliente não entenda (ReviewPro, 2011) e não recorrer a descontos ou qualquer outro tipo de compensação para solucionar o problema (ReviewPro, 2011; Campbell, 2016). Curiosamente, um estudo de Hoffman e Chung (1999) analisou as formas de atuação dos hotéis perante falhas de serviço no campo *offline*, fazendo o paralelo entre as estratégias mais utilizadas pelos hotéis e as que os consumidores mais preferiam. Observou-se que as estratégias preferidas dos consumidores não eram as adotadas pelos hotéis, uma vez que estes primeiros preferiam receber um *upgrade* gratuito ou um desconto em detrimento de um pedido de desculpa ou correção por parte da gestão. Contrariamente, os hotéis tinham como estratégia principal a de corrigir a falha ocorrida, dando menos importância aos descontos e *upgrades* gratuitos.

Relativamente a outras investigações sobre esta temática, Levy *et al.* (2013) observaram que a maioria dos hotéis, independentemente do seu *rating*, expressaram apreciação e pediram desculpa nas respostas dadas aos OR negativos dos seus hóspedes. Curiosamente, os hotéis com *ratings* mais baixos foram aqueles que se mostraram mais predispostos a partilhar ações corretivas, seguindo-se os de *rating* moderado e finalmente os de elevado. Na verdade, estes últimos são os que revelam maior vontade em explicar o sucedido, mas são os que menos partilham detalhes sobre as correções necessárias. Como referido anteriormente, a compensação com descontos ou cupões não deve ser uma atitude a ser considerada e este estudo constatou essa situação.

Contrariamente, na investigação de Sparks e Bradley (2014), observou-se que apenas 33% dos hotéis agradeceram ao hóspede e 15% pediu desculpa pelo acontecimento ocorrido. Este estudo concluiu ainda que apenas 2% dos gestores afirmou implementar alterações e formação ao *staff* e 4% se predispôs a oferecer compensação. Observaram-se igualmente diferenças entre os hotéis posicionados nos melhores e piores lugares no *raking* do TripAdvisor. Sobre o conteúdo de resposta, hotéis melhor posicionados reconheceram a ocorrência do evento e agradeceram o comentário. Por outro lado, hotéis pior posicionados adotaram uma estratégia mais defensiva ao negarem o evento e respetivas consequências. As abordagens referidas anteriormente podem ser inseridas nas três estratégias definidas por Lee e Song (2010) – não resposta, acomodação e defensiva. Sobre a primeira, os autores referem que esta ocorre quando a organização responde de forma breve e genérica ou quando não responde de todo. Já a estratégia de acomodação engloba todas as formas de compensação, pedido de desculpas e/ou ações corretivas, sendo que se traduz na mais adequada a ser adotada pelos hotéis. Finalmente, a estratégia defensiva ocorre quando o hotel se recusa a assumir a responsabilidade pelas queixas reportadas, ataca o consumidor e coloca a culpa noutras pessoas. A título de curiosidade, foram recolhidos vários exemplos de abordagens de respostas reais (a OR positivos e negativos) em alguns hotéis, encontrando-se os resultados nos Anexos III, IV, V e VI.

Finalmente, e de uma forma geral, uma abordagem de resposta adequada é essencial, mas assumir uma estratégia de prevenção é ainda mais precisa. Para tal, é crucial que a hoteleiros criem uma cultura organizacional que fomente a importância da reputação *online*, garantindo que todo o *staff* esteja consciente sobre os objetivos da gestão nesta temática e partilhando exemplos de OR positivos e negativos sobre o hotel nas sessões de formação e treino (ReviewPro, 2011; Sparker, 2015). Um estudo da World Tourism Organization (2014) concluiu mesmo que 78% dos hotéis inquiridos afirmou que todos os OR são discutidos internamente com o *staff* com o intuito de serem adotadas melhores medidas. Baka (2016) referenciou na sua investigação um exemplo de um hotel no México onde todas as reuniões de *staff* se iniciam com uma discussão relativamente aos OR postados sobre o hotel com o intuito de congratular os bons desempenhos e encontrar novas estratégias quando ocorrem queixas.

CAPÍTULO IV – Estudo de Caso

Relativamente ao penúltimo capítulo da presente dissertação, serão analisados daqui em diante os resultados obtidos a partir do inquérito por questionário implementado junto dos hotéis. Este inquérito, como mencionado anteriormente, encontra-se presente no Apêndice I sob o nome de “Questionário às Unidades Hoteleiras de Lisboa de 4 e 5 estrelas sobre Gestão da Reputação Online” e cuja abreviatura (QUHLGRO) estará presente nas fontes dos gráficos apresentados.

É importante mencionar novamente que o questionário foi elaborado numa plataforma *online* do Google e ficou disponível entre o dia 05 de julho de 2017 e 22 de agosto de 2017 (incluída a fase de pré-teste). Nesta fase da investigação serão apresentados todos os dados recolhidos e previamente tratados estatisticamente via SPSS (tabelas no Apêndice III) e será feita uma análise quer em termos totais como tendo em conta as categorias de hotéis (quatro e cinco estrelas).

4.1 Análise empírica de dados: Fontes Primárias

4.1.1 Análise geral e por categoria

Após a implementação do questionário junto dos 113 hotéis em análise, importa mencionar que foram obtidas a totalidade de 88 respostas prevalecendo desta forma um nível de significância de 95%. Com base nestes dados, iremos iniciar agora o capítulo referente à análise de dados e resultados da presente investigação.

Primeiramente, importa mencionar a classificação dos hotéis que participaram no presente estudo. Com base no gráfico 4 observou-se que, dos 88 hotéis participantes, 29,5% traduziram-se em hotéis de cinco estrelas enquanto que a maioria (70,5%) dispunham de uma classificação de quatro estrelas. Este resultado deve-se naturalmente à existência de um maior número de hotéis de classificação de quatro estrelas na cidade de Lisboa, comparativamente aos de cinco estrelas.

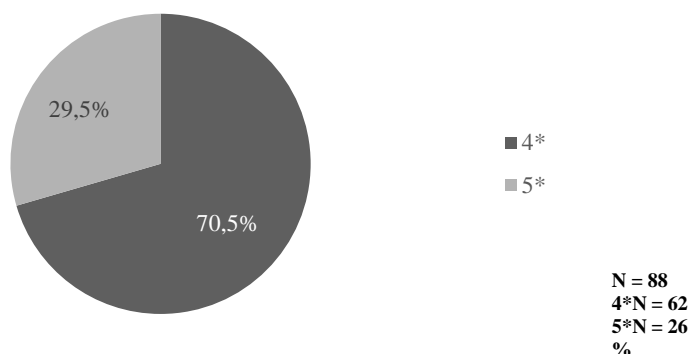


GRÁFICO 4 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE À CLASSIFICAÇÃO DO HOTEL

Fonte: QUHLGRO (2017)

Identificados os hotéis participantes com base na sua classificação, importa compreender como estes se distribuem nos canais *online*. Tendo em conta o gráfico 5 (e frisando o facto de esta ter sido uma questão de resposta múltipla), é possível observar que o Booking foi o único canal *online* escolhido por todos os participantes (100,0%), reforçando desta forma a sua importância para os hotéis. Outros canais igualmente importantes, em termos gerais, foram o *website* próprio (97,7%), o Expedia/Hotels.com (96,6%), o TripAdvisor (93,2%) e, embora com uma percentagem mais reduzida, o Trivago (70,5%). Contrariamente, o Google+ apresentou-se como o canal *online* menos escolhido pelos participantes (42,0%), tendo em conta as opções apresentadas na respetiva questão. Tendo em conta a análise por classificação, verificou-se que todos os 26 hotéis de cinco estrelas em análise selecionaram também como opções o TripAdvisor, Expedia/Hotels.com e o *website* próprio. Embora o Booking tenha sido o único canal escolhido por todos os 62 hotéis de 4 estrelas, constatou-se que o *website* próprio, o Expedia/Hotels.com e TripAdvisor foram selecionados pela grande maioria dos inquiridos (por 96,8%, 95,2% e 90,3%, respetivamente). Embora com um peso pouco significativo, observou-se que foram selecionadas outras opções por parte dos inquiridos, nomeadamente canais *online* como Ctrip, HRS²¹, Redes Sociais, Hotusa e Amona nos hotéis de quatro estrelas (12,8%) e apenas Redes Sociais nos hotéis de cinco estrelas (7,7%).

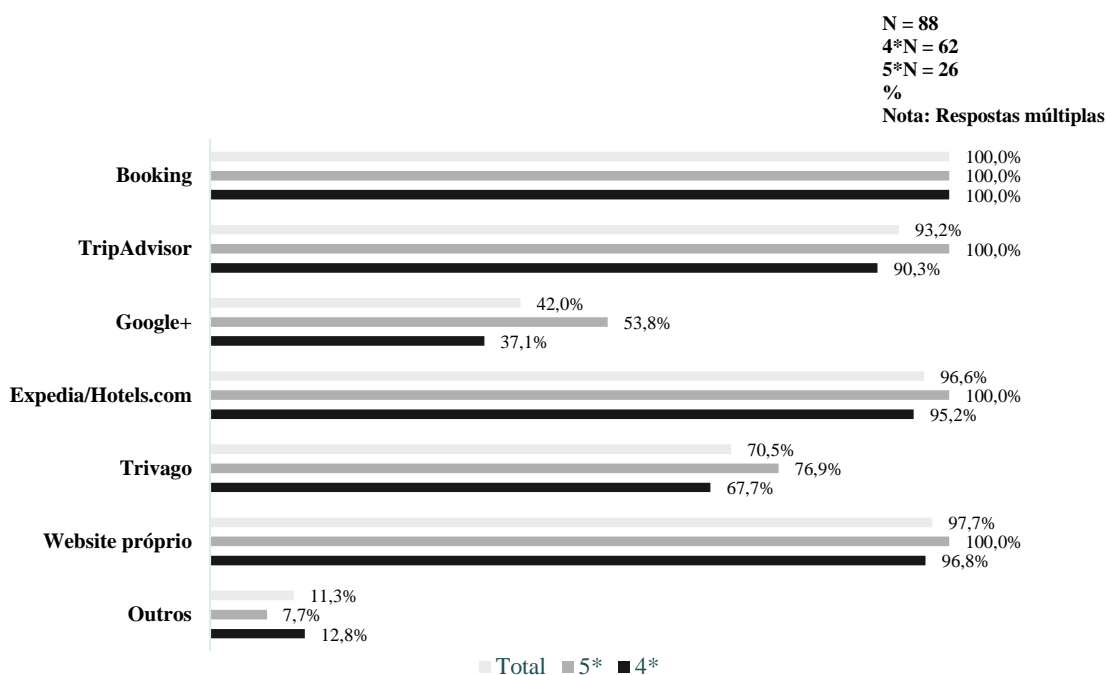


GRÁFICO 5 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE À PRESENÇA NOS CANAIS *ONLINE*

Fonte: QUHLGRO (2017)

²¹ Hotel Reservation System

Relativamente à questão do *rating* atual do hotel no canal Booking (valor arredondado), é possível observar no gráfico 6 que, em termos gerais, apenas 1,1% dos 88 hotéis participantes desconheciam o valor do seu *rating*, que se verificou apenas na categoria de cinco estrelas. Por outro lado, constatou-se que os hotéis inquiridos apresentam níveis de *rating* bastante favoráveis, observando-se mesmo que mais de metade da totalidade dos participantes (54,5%) afirmou que o seu *rating* atual se situava entre os 9 e os 10, numa escala onde o máximo era exatamente o valor 10. Houve igualmente uma percentagem significativa de respostas na opção “7-8” com um valor de 43,2%. O valor mais baixo registado foi o de um *rating* de 5 a 6, mas apenas se observou em 1,1% das respostas obtidas, nomeadamente num hotel de quatro estrelas.

Tendo em conta a análise por categoria, observa-se que embora todos os inquiridos pertencentes aos hotéis de quatro estrelas tivessem conhecimento do *rating* atual do hotel constatou-se que a maioria apresentava um *rating* entre 7 e 8 valores (53,2%), face aos 43,2% com *rating* compreendido entre 9 e 10. Já nos hotéis de cinco estrelas, o valor mais elevado (9 a 10) foi mencionado por mais de 75% dos participantes. Apesar de apenas um hotel desconhecer o seu *rating* no Booking, constatou-se que nenhum hotel com esta classificação referiu apresentar um *rating* inferior à categoria com um valor de *rating* compreendido entre 7 e 8 valores.

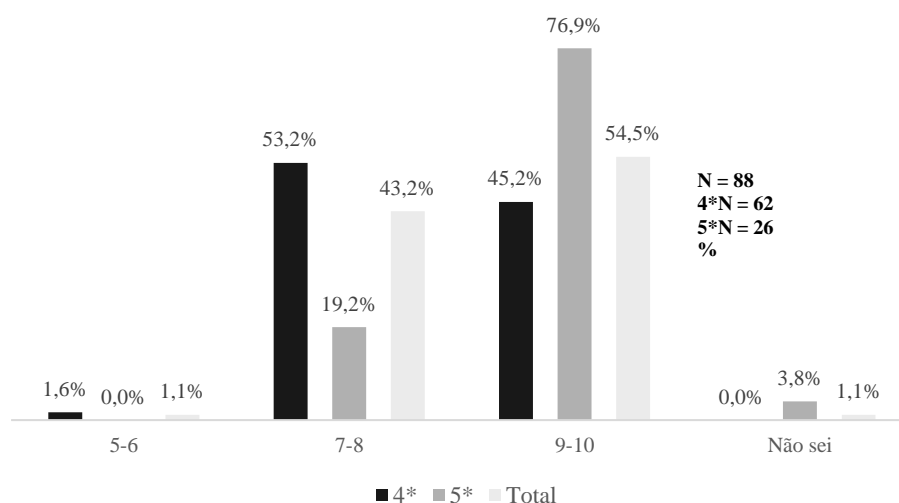


GRÁFICO 6 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE AO *RATING* ATUAL DO HOTEL NO BOOKING

Fonte: QUHLGRO (2017)

Analisada a questão do *rating*, tornou-se interessante compreender se os hotéis inquiridos recorriam ou não a *softwares* de apoio à ORM. Tendo em conta a complexidade deste tema e os diversos canais onde os hotéis estão presentes, a utilização de um *software* nesta situação pode facilitar a estratégia de ORM nos vários canais existentes, permitindo uma poupança de tempo e de outros recursos.

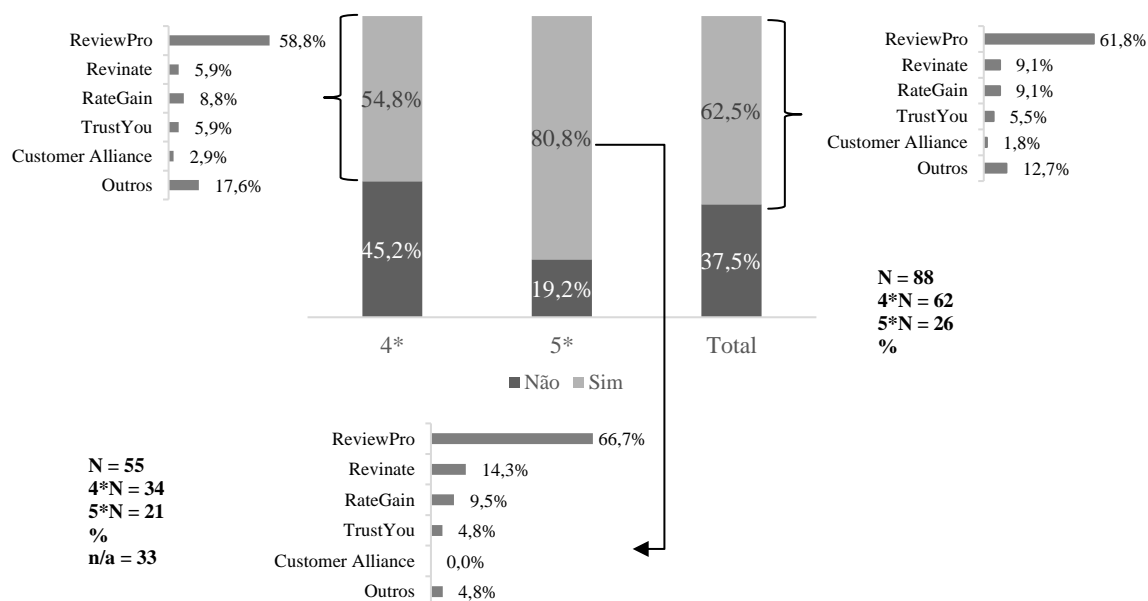


GRÁFICO 7 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE À UTILIZAÇÃO DE SOFTWARE DE ORM E RESPECTIVO SOFTWARE ESCOLHIDO

Fonte: QUHLGRO (2017)

Desta forma, através do gráfico 7 é possível observar que, em termos gerais, mais de metade dos participantes (62,5%) afirmou que o hotel com o qual colaborava utilizava este tipo de *software*.

Tendo em conta a diversidade de *softwares* existentes no que se refere à reputação *online*, observa-se ainda no gráfico 7 que o *software* mais utilizado, de uma forma geral, é o ReviewPro, sendo o predileto de mais de metade dos participantes (61,8%). De seguida encontram-se o Revinate e RateGain (ambos com 9,1%), TrustYou (5,5%) e finalmente o Customer Alliance (1,8%). Embora com um peso pouco significativo, constatou-se que 12,7% dos participantes mencionou outros *softwares*, como foram exemplo o Availpro, RateTiger e Power BI.

Fazendo a análise por categoria, observou-se que embora a maioria dos inquiridos pertencentes aos hotéis de quatro e cinco estrelas afirmasse que utilizava esta componente no hotel, a verdade é que os hotéis de cinco estrelas foram aqueles que apresentaram uma percentagem mais significativa (80,8%) comparativamente aos de quatro estrelas (54,8%). Como verificado anteriormente, o *software* mais utilizado é o ReviewPro, tendo sido escolhido pela maioria dos inquiridos, independentemente da classificação. Embora com um peso menos significativo, o *software* Revinate está presente em 5,9% dos hotéis de quatro estrelas em análise (mesma percentagem que o TrustYou) e em 14,3% nos de cinco estrelas. Já o RateGain verificou-se em 8,8% das respostas nos hotéis de quatro estrelas e em 9,5% nos hotéis de cinco estrelas. Destaca-se igualmente a opção “Customer Alliance” que se traduziu no *software* de ORM menos selecionado pelos inquiridos (excetuando a opção “outros”). Sobre a opção outros, estes apresentaram um peso de 17,6% nos hotéis de quatro estrelas e um peso de apenas 4,8% nos

hotéis de cinco estrelas. Importa realçar que se verificou nos gráficos representativos dos *softwares* um N=55 e, consequentemente, a ausência de 33 respostas. Esta situação deve-se a respostas não aplicáveis (n/a) tendo em conta as questões de *skip logic* presentes no questionário.

Embora algumas das questões anteriormente mencionadas revelem, em parte, a importância que os hotéis participantes dão à componente da reputação *online*, decidiu-se questionar de uma forma mais direta qual o grau de importância que os hotéis atribuem à mesma.

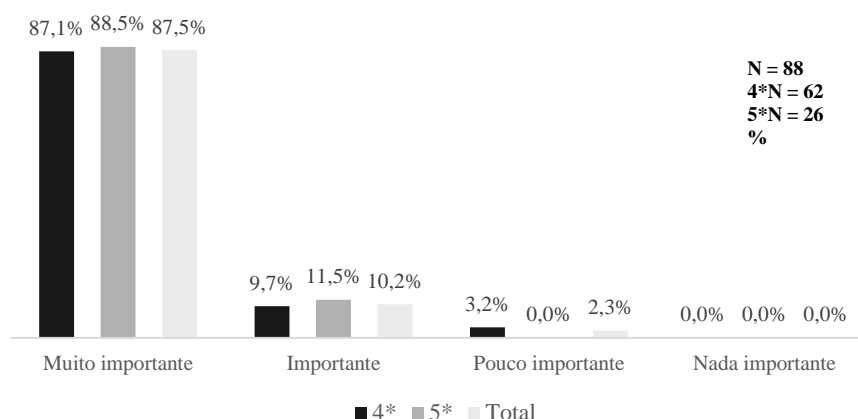


GRÁFICO 8 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE À IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA À REPUTAÇÃO ONLINE

Fonte: QUHLGRO (2017)

Com base no gráfico 8 é possível observar que a larga maioria dos inquiridos (87,5%) afirmou que no hotel com o qual colaboram o tema da reputação *online* é considerado muito importante. Sobre os restantes 12,5% dos participantes, 10,2% afirmaram que esta é uma componente importante e apenas 2,3% consideraram este tema pouco importante no quotidiano do hotel. Importa frisar que a opção “nada importante” presente no questionário não foi selecionada por nenhum dos inquiridos.

Relativamente à análise por classificação, para além de se ter verificado que independentemente da categoria a maioria dos hotéis considera muito importante o tema da reputação *online*, importa frisar que apenas nos hotéis de quatro estrelas se observou que alguns participantes consideraram esta componente pouco importante (3,2%). Mais uma vez, uma das opções presentes no questionário não foi selecionada por nenhum hotel, nomeadamente a que considerava “nada importante” a temática da reputação *online*.

Analisada a importância que cada hotel atribui à componente da gestão da reputação *online*, torna-se crucial compreender se os hotéis fazem ou não a monitorização desta componente e, em caso afirmativo, analisar há quanto tempo é feita esta monitorização.

Ao observarmos o gráfico 9, é possível concluir que mais de metade dos inquiridos (61,4%) afirmou que o hotel com o qual colabora faz a monitorização da sua reputação *online* há mais de três anos, seguindo-se os que fazem a monitorização há dois anos (21,6%), um ano (8,0%) e seis meses (4,5%). Apenas 4,5% dos inquiridos afirmou que o hotel não fazia monitorização da reputação *online*.

Considerando a categoria do hotel, observa-se que na maioria ambas as categorias fazem esta reputação há mais de três anos (61,3% nos hotéis de quatro estrelas e 61,5% nos hotéis de cinco estrelas). Embora com um peso menos significativo observou-se que nos hotéis de cinco estrelas, os inquiridos afirmaram fazer a monitorização da reputação *online* há dois anos (26,9%), seis meses (7,7%) e finalmente um ano (3,8%), não tendo sido verificado nenhum hotel desta categoria que não fizesse esta monitorização. Já no que se refere aos hotéis de quatro estrelas, observou-se que 19,4% dos inquiridos afirmou que o hotel fazia a monitorização há dois anos, 9,7% há um ano e, por fim, 3,2% há seis meses, havendo apenas 6,5% dos participantes a afirmar que o hotel no qual colaboram não faz a monitorização da reputação *online* no seu estabelecimento.

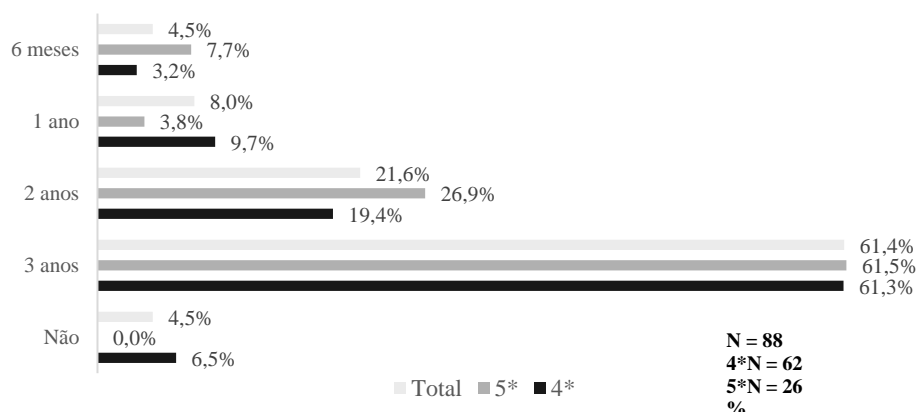


GRÁFICO 9 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE À MONITORIZAÇÃO DA REPUTAÇÃO *ONLINE*

Fonte: QUHLGRO (2017)

Relativamente aos hotéis que afirmaram fazer a monitorização, observou-se através do gráfico 10, que 64,3% dos mesmos afirma que esta tarefa é feita diariamente, enquanto que 28,6% e 7,1% dos participantes afirmou que esta ocorre apenas semanalmente e mensalmente, respetivamente. É de frisar que a opção “trimestralmente” presente no questionário não foi selecionada por nenhum dos inquiridos.

No que se refere à classificação do hotel, constatou-se que um comportamento similar em ambas as categorias, na medida em que a maioria afirma fazer esta monitorização diariamente (62,1% nos hotéis de quatro estrelas e 69,2% nos hotéis de cinco estrelas), seguindo-se os que a fazem semanalmente (29,3% nos hotéis de quatro estrelas e 26,9% nos de cinco) e, por fim, mensalmente (8,6% nos hotéis de quatro estrelas e 3,8% nos de cinco).

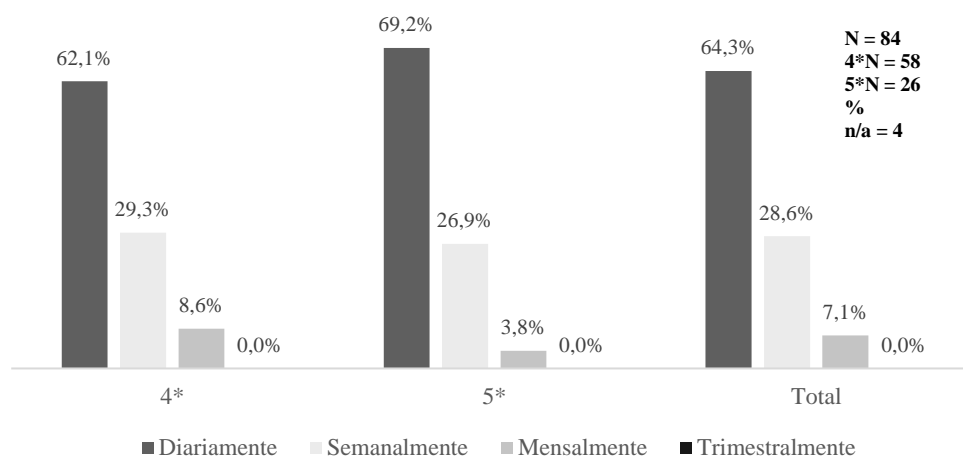


GRÁFICO 10 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE À FREQUÊNCIA DE MONITORIZAÇÃO DA REPUTAÇÃO ONLINE

Fonte: QUHLGRO (2017)

A monitorização da reputação *online* pode (e deve) passar pela monitorização dos OR nos diversos canais *online* que possibilitem a publicação de *feedback* por parte dos consumidores. Desta forma, tornou-se crucial para esta investigação analisar se os hotéis respondem ou não a OR e, caso o façam, perceber se a resposta é dada a todo o tipo de OR, quem é o responsável por esta tarefa, em que canais *online* são respondidos, qual o tempo de resposta e, finalmente, as abordagens de resposta consoante o seu tipo.

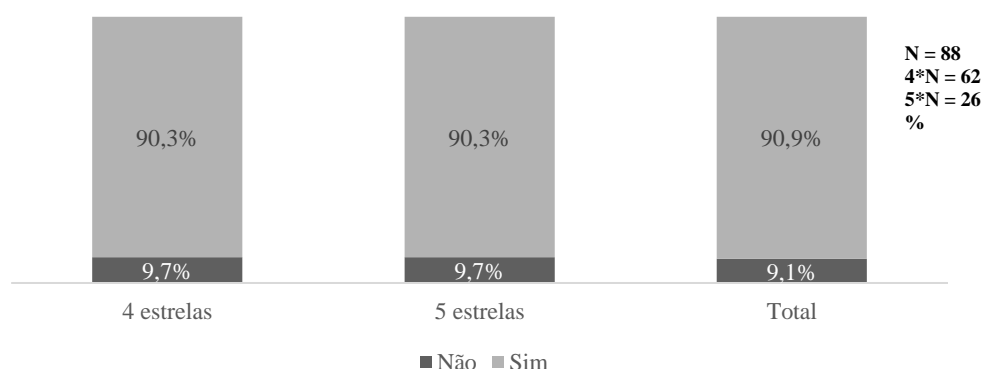


GRÁFICO 11 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE À RESPOSTA A ONLINE REVIEWS

Fonte: QUHLGRO (2017)

Considerando o gráfico 11, é possível concluirmos que, uma vez mais, a grande maioria dos inquiridos afirma que o hotel no qual trabalham responde a OR, observando-se um valor significativo de 90,9%. Com base na categoria, observavam-se valores iguais na resposta a OR (90,3%).

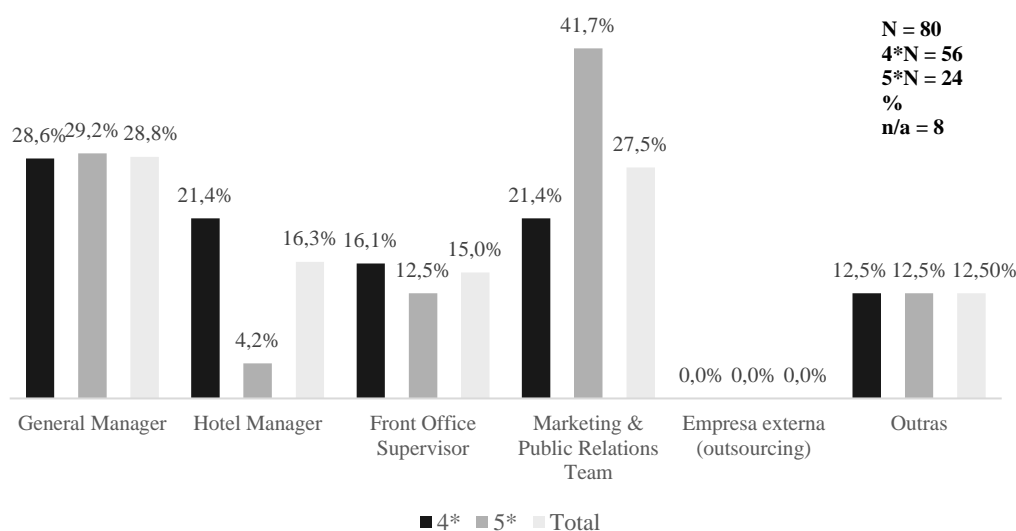


GRÁFICO 12 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE AO RESPONSÁVEL PELA RESPOSTA A ONLINE REVIEWS

Fonte: QUHLGRO (2017)

Relativamente ao responsável pela gestão de respostas a OR (gráfico 12), observou-se uma diversidade de respostas por parte dos inquiridos. Contudo, mais de metade das respostas (56,3%) centrou-se maioritariamente no *General Manager* (28,8%) e *Marketing & Public Relations Team* (27,5%). Os cargos de *Hotel Manager* e *Front Office Supervisor* apresentaram um peso menos significativo de 16,3% e 15,0% das respostas, respetivamente. Relativamente a outras opções mencionadas pelos participantes, constatou-se que estas foram mencionadas em

12,5% das respostas onde foram incluídos cargos como *Guest Experience Manager*, *Front Office Manager*, *Guest Relations* e *Quality Manager*, entre outros.

Fazendo agora a análise com base nas classificações dos hotéis, constatou-se que nos hotéis de quatro estrelas o cargo predominante (embora sem maioria) é o *General Manager* (28,6%), seguindo-se o *Hotel Manager* e o *Marketing & Public Relations Team* (ambos com 21,4% das respostas) e finalmente o *Front Office Supervisor* (16,1%).

No que se refere aos hotéis de classificação cinco estrelas, o cargo que mais se destacou foi o referente ao *Marketing & Public Relations Team* (41,7%), seguindo-se o *General Manager* (29,2%), *Front Office Supervisor* (12,5%) e com apenas 4,2% das respostas o *Hotel Manager*. Em qualquer uma das categorias importa frisar que a opção referente à empresa externa/*outsourcing* não foi selecionada por nenhum dos inquiridos.

Considerando uma das questões iniciais relativamente aos canais *online* onde os hotéis se encontram presentes, a maioria destes permite, para além da publicação de *feedback* por parte do cliente, aos hotéis darem resposta aos OR de que são alvo. Desta forma, perceber se esta gestão de respostas era feita em um ou mais canais *online* (por exemplo no Booking e TripAdvisor) era igualmente um dos objetivos desta dissertação.

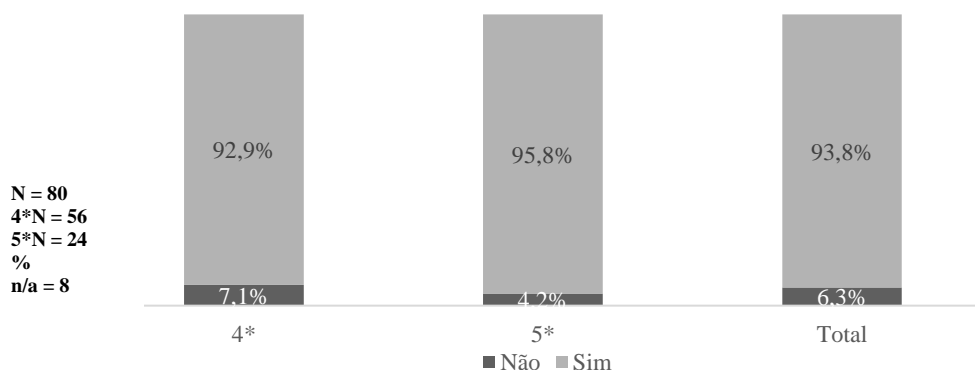


GRÁFICO 13 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE À RESPOSTA EM MAIS DO QUE UM CANAL *ONLINE*

Fonte: QUHLGRO (2017)

Tendo em conta o gráfico 13 é possível observar que, em termos gerais, quase a totalidade dos participantes (93,8%) afirmou que o hotel com o qual colaboram faz a gestão de respostas em mais do que um canal *online*. Analisando os hotéis pela sua categoria, verificou-se que nos hotéis de quatro estrelas 92,9% dos participantes afirmaram responder a OR em mais do que um canal, observando-se um valor superior (95,8%) nos hotéis de cinco estrelas.

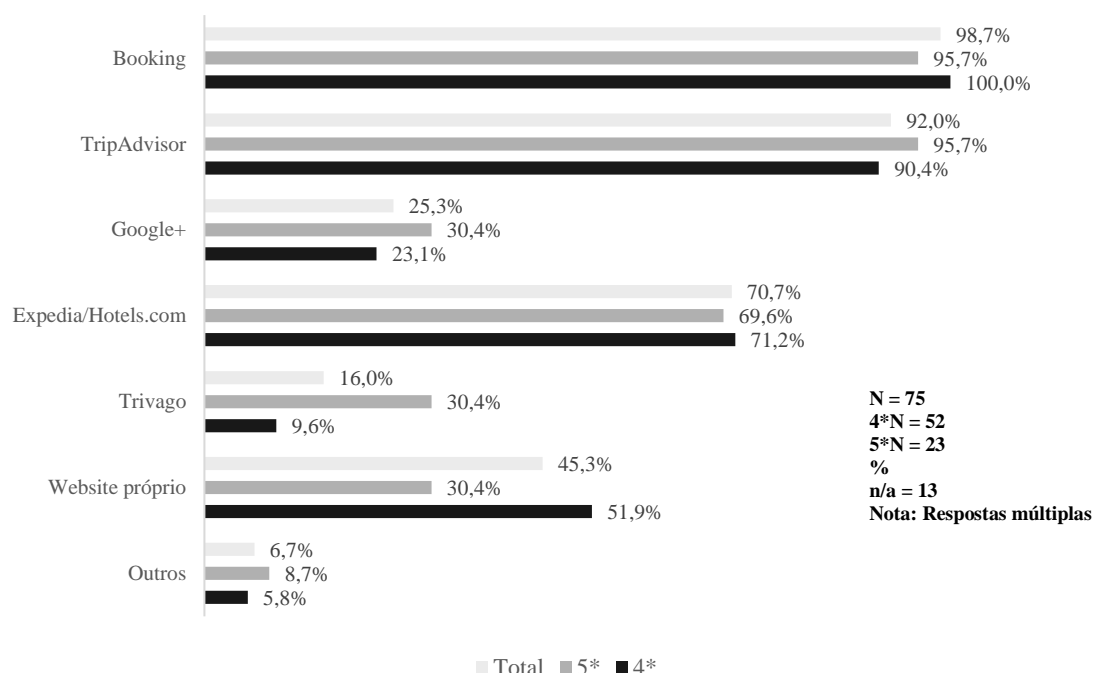


GRÁFICO 14 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE AOS CANAIS *ONLINE* ONDE OS HOTÉIS RESPONDEM A *ONLINE REVIEWS*

Fonte: QUHLGRO (2017)

Sobre estes canais, através do gráfico 14 podemos concluir que o Booking, TripAdvisor, Expedia/Hotels.com são os canais *online* preferenciais utilizados pelos hotéis na resposta a OR, observando-se que foram selecionados por 98,7%, 92,0%, 70,7% dos inquiridos, respetivamente. Uma menor percentagem de respostas observou-se no canal Google+ (25,3%) e Trivago (16,0%). Outras opções foram mais uma vez mencionadas pelos participantes, como foi o caso do Ctrip e Facebook, embora com um peso muito pouco significativo (6,7%).

No que se refere à categoria, e à semelhança do que se verificou inicialmente, o Booking foi selecionado por todos os hotéis de quatro estrelas em análise, embora não se tenha verificado a mesma situação nos hotéis de cinco estrelas (95,7%). Considerando os hotéis de quatro estrelas, depois do Booking, seguiu-se os canais TripAdvisor (90,4%), Expedia/Hotels.com (71,2%), *website* próprio (51,9%) e, com um peso menos significativo, o Google+ (23,1%) e o Trivago (9,6%). Sobre os hotéis de cinco estrelas observou-se que o Booking e o TripAdvisor foram os canais *online* mais selecionados e, curiosamente, com a mesma relevância (95,7%), seguindo-se o Expedia/Hotels.com (69,6%) e por fim o Trivago, Google+ e *website* próprio (todos com 30,4% das respostas). É de frisar que esta tratou-se de mais uma pergunta com respostas múltiplas.

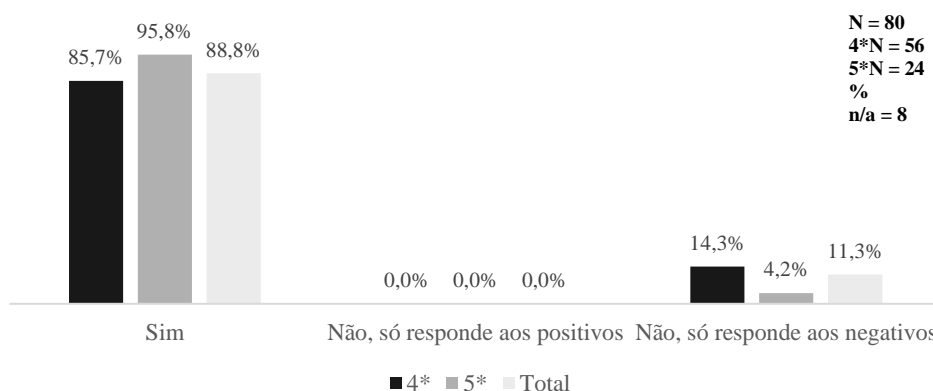


GRÁFICO 15 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE AO TIPO DE *ONLINE REVIEWS* RESPONDIDOS

Fonte: QUHLGRO (2017)

Relativamente à resposta a OR tendo em conta o seu tipo, observou-se anteriormente na fase da revisão da literatura que esta foi uma questão bastante abordada por alguns autores. No inquérito realizado e com base no gráfico 15, observou-se que 88,8% dos inquiridos afirmou que o hotel responde a todos os tipos de OR (positivos e negativos), sendo que os restantes afirmaram responder só a OR negativos (11,3%). A resposta a apenas OR positivos não foi selecionada por nenhum hotel.

Tendo em conta a análise por categoria, observou-se um comportamento similar entre os dois tipos de hotéis, embora os hotéis de cinco estrelas tenham apresentado um peso superior (95,8%) face aos hotéis de quatro estrelas (85,7%) no que se refere à resposta a todos os tipos de OR.

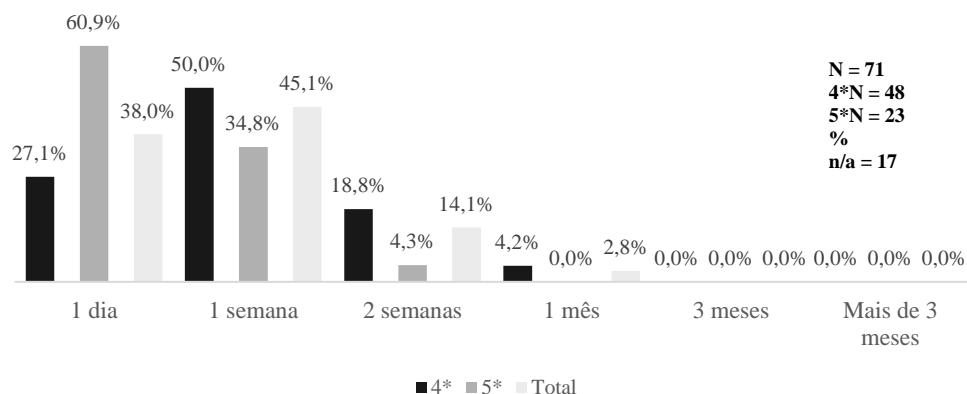


GRÁFICO 16 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE AO TEMPO DE RESPOSTA A *ONLINE REVIEWS* POSITIVOS

Fonte: QUHLGRO (2017)

Particularizando agora cada um dos tipos de OR (positivos e negativos), torna-se crucial compreender como é que os hotéis atuam perante cada um deles no que se refere à sua abordagem e tempo de resposta. Começando pelos OR positivos, através do gráfico 16 é possível concluir que a 45,1% dos inquiridos afirmou que a resposta a OR positivos era dada no período de uma semana, ainda que 38,0% tivesse afirmado que a resposta era dada em apenas um dia. Sobre os períodos de resposta mais longos, 14,1% dos participantes referiram que o hotel respondia a OR positivos no espaço de duas semanas, sendo que os restantes 2,8% mencionou o período mais longo apresentado – 1 mês.

Relativamente à análise por categoria, observou-se que metade dos hotéis de quatro estrelas respondem a este tipo de OR no espaço de uma semana, comparativamente aos hotéis de cinco estrelas que respondem maioritariamente em um dia (60,9%). Nestes últimos, constatou-se também que cerca de um terço dos inquiridos referiu que o hotel com o qual colaboram responde no espaço de uma semana e, ainda, apenas 4,3% mencionou o período de duas semanas. Nos hotéis de quatro estrelas, os restantes 50% dos inquiridos referiram que o hotel responde a este tipo de OR no espaço de um dia (27,1%), duas semanas (18,8%) e um mês (4,2%). É importante realçar que os hotéis de cinco estrelas não mencionaram nenhum período de resposta superior a duas semanas.

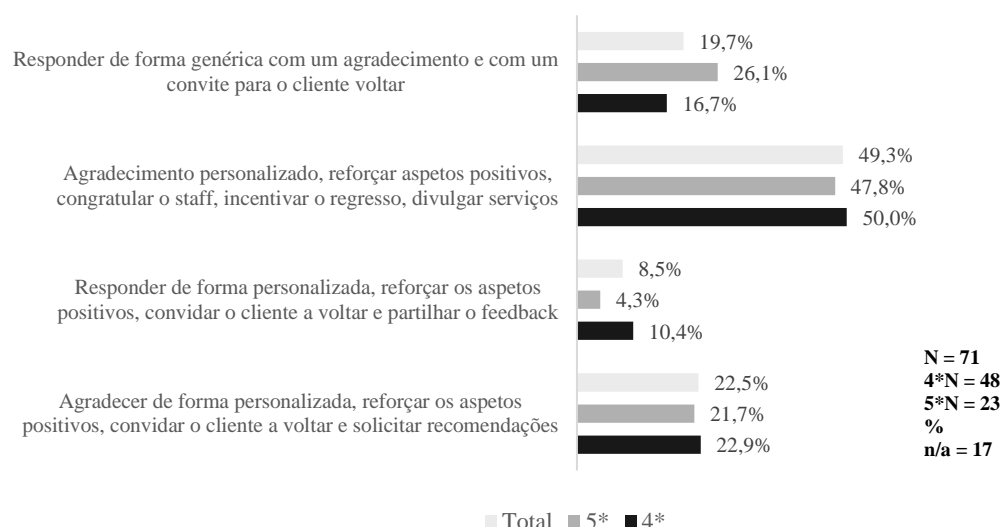


GRÁFICO 17 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE ÀS ABORDAGENS DE RESPOSTA A ONLINE REVIEWS POSITIVOS

Fonte: QUHLGRO (2017)

Sobre as abordagens de resposta aos OR positivos (gráfico 17), quase metade dos participantes (49,3%) mencionou que a política do hotel se traduz num “agradecimento personalizado, reforçar os aspetos positivos, congratular o *staff*, incentivar o regresso, divulgar serviços”²². As abordagens que se seguiram foram a de “agradecer de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e solicitar recomendações”²³ (22,5%), a de “responder de forma genérica com um agradecimento e com um convite para o cliente voltar” (19,7%) e, finalmente, “responder de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e partilhar o *feedback*” (8,5%)²⁴.

Considerando os hotéis de quatro e cinco estrelas individualmente, foi possível constatar que metade dos inquiridos mencionou que a abordagem que mais se adequava à política do hotel era a que consistia num “agradecimento personalizado, reforçar os aspetos positivos, congratular o *staff*, incentivar o regresso, divulgar serviços”, sendo esta a abordagem igualmente a mais escolhida pelos hotéis de cinco estrelas. Sobre a abordagem “agradecer de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e solicitar recomendações” observou-se que esta foi a segunda abordagem mais escolhida pelos hotéis de quatro estrelas (22,9%) e a terceira para os hotéis de classificação superior (21,7%). A abordagem que consiste na resposta de forma genérica foi, curiosamente selecionada por 26,1% dos inquiridos pertencentes a hotéis de cinco estrelas, enquanto que apenas 16,7% dos hotéis de quatro estrelas mencionaram esta

²² Texto alterado devido à limitação de caracteres no SPSS. Texto original: “Agradecer o comentário de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos mencionados, congratular todo o *staff* e convidar o cliente a voltar, divulgando novos serviços e instalações

²³ Texto alterado devido à limitação de caracteres no SPSS. Texto original: “Responder de forma personalizada com um agradecimento, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e solicitar recomendações para possíveis melhorias a implementar no estabelecimento”

²⁴ Texto alterado devido à limitação de caracteres no SPSS. Texto original: “Responder de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e também a partilhar o seu *feedback* noutras plataformas *online*”

abordagem. Finalmente, a abordagem menos escolhida em ambas as categorias foi a que se traduziu em “responder de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e partilhar o *feedback*” (10,4% nos hotéis de quatro estrelas e 4,3% nos hotéis de cinco estrelas).

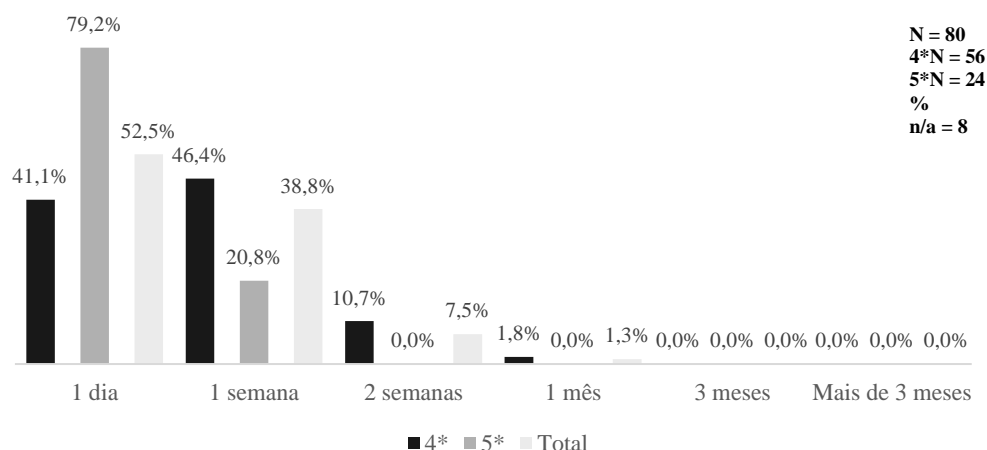


GRÁFICO 18 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE AO TEMPO DE RESPOSTA A *ONLINE REVIEWS* NEGATIVOS

Fonte: QUHLGRO (2017)

Analisando agora os OR negativos, através do gráfico 18 é possível observar que mais de metade dos inquiridos (52,5%) afirmou que o respetivo hotel respondia a este tipo de OR ao fim de apenas um dia, revelando que a prioridade dos hotéis passa pela resposta a este tipo de OR, quando comparados com os positivos. Responder em uma semana traduziu-se igualmente numa opção com um peso significativo, na medida em que se constatou que 38,8% dos participantes a seleccionou. Os restantes 8,8% ficaram distribuídos pelas opções “duas semanas” (7,5%) e “um mês” (1,3%). Considerando os hotéis de quatro estrelas, constatou-se que, e embora sem alcançar a maioria das respostas, a opção mais mencionada foi a resposta dada no período de uma semana (46,4%), seguindo-se a no espaço de um dia (41,1%), duas semanas (10,7%) e um mês (1,8%). Tendo em conta estes valores é possível concluir que nos hotéis de quatro estrelas quase 90% dos inquiridos resposta a este tipo de OR no máximo até uma semana. Sobre os hotéis de cinco estrelas, a esmagadora maioria (79,2%) referiu que a resposta a este tipo de OR era dada no espaço de apenas um dia, seguindo-se as respostas em uma semana (20,8%). Nestes hotéis é importante frisar que o tempo de resposta mencionado nunca foi superior a uma semana.

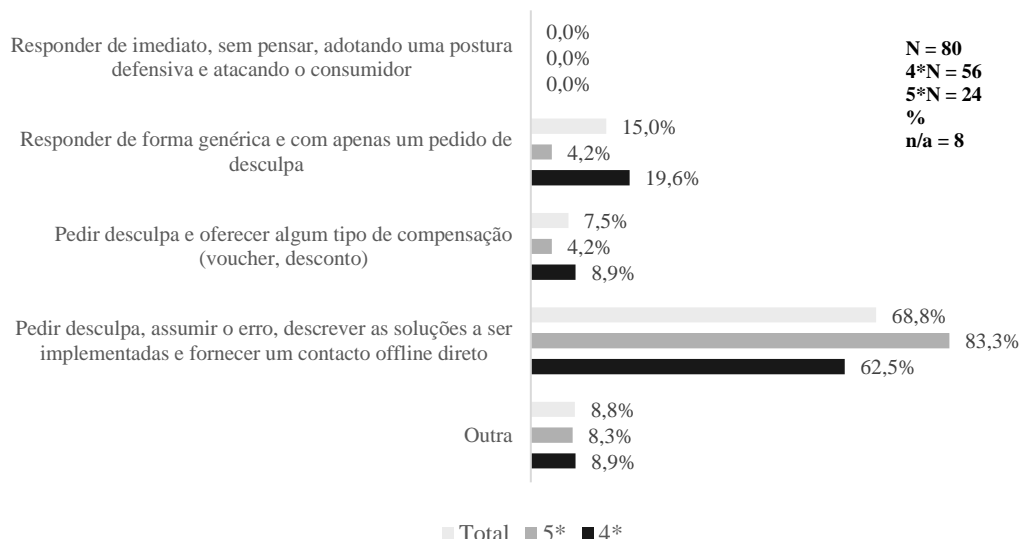


GRÁFICO 19 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE ÀS ABORDAGENS DE RESPOSTA A ONLINE REVIEWS NEGATIVOS

Fonte: QUHLGRO (2017)

Relativamente às abordagens de resposta, observou-se que a gestão de respostas a OR negativos acaba por ser mais complexa comparativamente à resposta a OR positivos, na medida em que se verificou uma diversidade de respostas. Ainda assim, e tendo em conta o gráfico 19, 68,8% dos inquiridos afirmou que no hotel no qual trabalham a resposta a este tipo de OR passa por “pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções a ser implementadas e fornecer um contacto direto *offline*”. Já para 15,0% dos participantes, o hotel opta por “responder de forma genérica e com apenas um pedido de desculpas” e para 7,5% dos inquiridos a abordagem que melhor se aplica é a de “pedir desculpa e oferecer algum tipo de compensação (voucher, desconto)”. Verificou-se ainda que 8,8% dos inquiridos mencionaram outras abordagens e que a opção “responder de imediato, sem pensar, adotando uma postura defensiva e atacando o consumidor” não foi selecionada por ninguém.

Fazendo a análise por categoria observou-se que a abordagem “pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções a ser implementadas e fornecer um contacto direto *offline*” foi a mais mencionada nos hotéis quer de quatro e cinco estrelas (62,5% e 83,3%, respetivamente), como constatado anteriormente. No que se refere aos hotéis de quatro estrelas, observou-se também que quase 19,6% dos inquiridos referiu que a abordagem adotada pelo hotel se traduzia na de “responder de forma genérica e com apenas um pedido de desculpa” e que apenas 8,9% selecionou a abordagem “pedir desculpa e oferecer algum tipo de compensação (voucher, desconto). Também foi nesta categoria que se verificou um maior número de outras abordagens descritas pelos inquiridos, embora com uma percentagem muito pouco significativa (8,9%). Relativamente aos hotéis de cinco estrelas, para além da abordagem já referida anteriormente, constatou-se que as abordagens “responder de forma genérica e com apenas um pedido de

desculpa” e “pedir desculpa e oferecer algum tipo de compensação (voucher, desconto)” contabilizaram, cada uma, apenas 4,2% das respostas. Sobre a opção “outros”, as abordagens referenciadas apresentaram um peso de apenas 8,3%.

Finalmente, as últimas questões presentes no questionário tinham por objetivo a análise do grau de satisfação dos hotéis com a atual estratégia de ORM, verificar se o hotel utiliza ou não os OR postados pelos seus clientes na formação e treino do *staff* e, por fim, analisar fatores (na opinião do inquirido) que possibilitariam uma melhoria da atual estratégia de ORM.

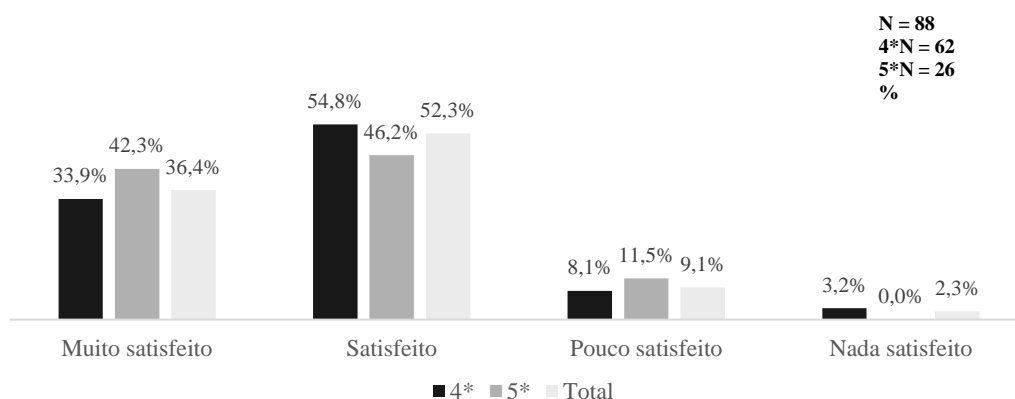


GRÁFICO 20 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE À SATISFAÇÃO COM A ATUAL ESTRATÉGIA DE ORM

Fonte: QUHLGRO (2017)

Relativamente à primeira situação, observa-se através do gráfico 20 que a maioria dos participantes (52,3%) afirma estar satisfeita com a atual estratégia de ORM, ainda que uma percentagem inferior (36,4%) revelou estar muito satisfeita. Apenas 9,1% e 2,3% dos participantes afirmaram estar pouco e nada satisfeitos, respetivamente.

Considerando as duas categorias em análise, é possível concluir que nenhuma conseguiu alcançar, no mínimo, 50% das respostas à opção “muito satisfeito” com a atual gestão de ORM, ainda que se tenha verificado 42,3% das respostas nos hotéis de cinco estrelas e cerca de um terço (33,9%) nos hotéis de quatro estrelas. Para 54,8% dos hotéis de quatro estrelas, os inquiridos mencionaram estar satisfeitos com a atual estratégia de ORM, tendo sido observado um valor ligeiramente inferior na categoria de cinco estrelas (46,2%). Sobre os níveis de satisfação mais baixos, apenas 8,1% dos participantes de hotéis de quatro estrelas e 11,5% de hotéis de cinco, revelaram estar pouco satisfeitos com a atual estratégia do hotel. Por fim, importa mencionar que nenhum hotel de cinco estrelas em análise referiu estar nada satisfeito com esta componente.

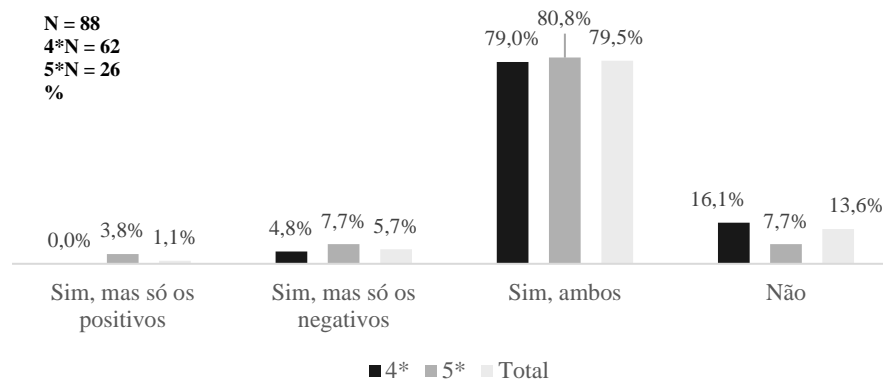


GRÁFICO 21- REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE À UTILIZAÇÃO DE *ONLINE REVIEWS* NO TREINO E FORMAÇÃO DO *STAFF*

Fonte: QUHLGRO (2017)

Sobre a questão da formação e treino do *staff* face aos bons e maus exemplos dos OR (gráfico 21), conclui-se que uma percentagem significativa dos participantes (79,5%) afirmou que o hotel com o qual colabora utiliza ambos os exemplos de OR (positivos e negativos) na formação e treino do *staff*. Contrariamente, 13,6% dos inquiridos revelou que o hotel não utiliza quaisquer exemplos de OR extraídos dos canais *online* nas ações de formação do *staff*. Os restantes 6,8% das respostas revelaram que 5,7% dos hotéis utilizavam apenas OR negativos e 1,1% só os positivos.

No que se refere à categoria do hotel é possível constatar que, embora pouco significativo, os hotéis de quatro estrelas apresentaram uma percentagem superior relativamente à não utilização de quaisquer OR nas ações de formação do hotel (16,1% face aos 7,7% dos hotéis de cinco estrelas). Relativamente à opção mais selecionada, 79,0% dos hotéis de quatro estrelas e 80,8% dos de cinco revelaram a utilização de ambos os OR nas sessões de treino. Por fim, observou-se um peso muito pouco significativo de hotéis que apenas recorriam aos OR negativos (4,8% nos hotéis de quatro estrelas e 7,7% nos hotéis de cinco estrelas) e aos positivos (que apenas se observou nos hotéis de cinco estrelas com uma percentagem de 3,8%).

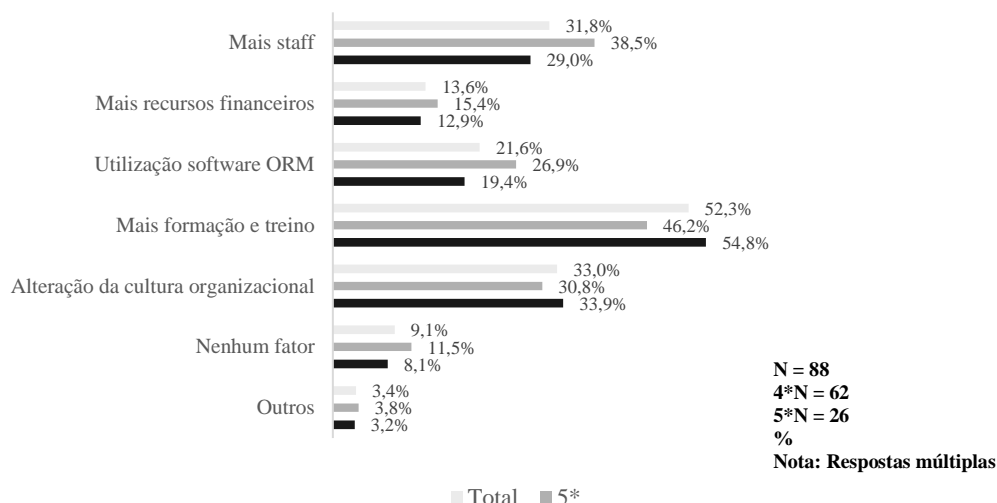


GRÁFICO 22 - REPRESENTAÇÃO DA AMOSTRA RELATIVAMENTE AOS FATORES PARA A MELHORIA DA ESTRATÉGIA DE ORM

Fonte: QUHLGRO (2017)

Embora a maioria dos participantes tenha afirmado estar satisfeito com a atual estratégia de ORM do hotel, esta última análise pretende investigar que fatores possibilitariam uma melhoria nesta componente. Com base no gráfico 22 verificamos que, em termos gerais, mais de metade dos inquiridos afirmou que o fator mais importante se traduzia na necessidade de mais formação e treino (52,3%), sendo que este foi igualmente o fator mais mencionado em ambas as categorias (54,8% nos hotéis de quatro estrelas e 46,2% nos hotéis de cinco estrelas). Outros fatores igualmente importantes traduziram-se na alteração da cultura organizacional (33,0%), na necessidade de mais *staff* (31,8%), na utilização de *software* de ORM (21,6%) e na necessidade de mais recursos financeiros (13,6%). Ordenando estes fatores tendo em conta as duas categorias de hotéis, é possível constatar que nos hotéis de quatro e cinco estrelas verificou-se (respetivamente) a mesma sequência anteriormente mencionada, com 33,9% e 30,8% dos inquiridos a mencionar a alteração da cultura organizacional, 29,0% e 38,5% a necessidade de mais *staff*, 19,4% e 26,9% a implementação de um *software* de ORM e finalmente 12,9% e 15,4% a necessidade de mais recursos financeiros. Ainda, importa referir que 11,5% dos hotéis de cinco estrelas e 8,1% dos de quatro estrelas consideraram a não existência de qualquer fator para a melhoria da ORM.

4.1.2 Análise de casos extremos: hotéis de *rating* baixo e elevado

Tendo em conta os dados obtidos através do questionário implementado, observou-se que o *rating* mais baixo verificado foi entre 5 e 6 valores, enquanto que o mais elevado ficou compreendido entre 9 e 10 (valor máximo possível). Sobre o número de hotéis que iremos considerar nesta análise, observámos anteriormente que apenas um hotel (nomeadamente de quatro estrelas) apresentava um *rating* de 5 a 6 valores. Sobre o *rating* mais elevado, verificámos um total de 48 hotéis (20 de quatro estrelas e 28 de cinco estrelas). Para esta análise, é necessário considerar o Apêndice IV que reúne todos os resultados do SPSS filtrados pelo valor de *rating* mais elevado e mais baixo.

Relativamente aos canais *online* onde os hotéis se encontram presentes, verifica-se que o hotel de *rating* inferior revelou estar presente em três canais *online*, nomeadamente Booking, TripAdvisor e Trivago, sendo que a totalidade dos hotéis de *rating* superior afirmaram estar presentes no Booking e website próprio. Para além destes canais, constatou-se que a totalidade dos hotéis de cinco estrelas estavam presentes no TripAdvisor e Expedia/Hotels.com (nos de quatro estrelas apenas um hotel não selecionou estes canais). Sobre a utilização de *software* de apoio à ORM, a maioria dos hotéis de *rating* superior, independentemente da categoria, afirmaram utilizar esta componente, enquanto que o hotel de categoria inferior não utilizava nenhum tipo de *software*.

Na importância atribuída à ORM, curiosamente o hotel de *rating* inferior considerou esta componente importante, embora nos hotéis de *rating* superior se tenha verificado que a grande maioria considerou a ORM um tema muito importante na estratégia do hotel. Embora não utilize *software* de ORM, o hotel de *rating* “5-6” referiu que faz a monitorização da sua reputação *online* há já dois anos e que esta é feita numa base semanal. Na situação oposta, a maioria dos hotéis inquiridos refere que já faz esta monitorização há mais de três anos e que esta se trata de uma tarefa diária nos seus estabelecimentos. Sobre a resposta a OR, verificou-se talvez a diferença mais significativa desta análise. O hotel de *rating* baixo refere que não responde a OR, enquanto que a grande maioria dos hotéis de *rating* superior responde sem discriminar o seu tipo.

Tendo em conta que se verificou a ausência de resposta a OR por parte do hotel de *rating* mais baixo, a análise dos indicadores referentes a esta temática não faz sentido ser feita. Ainda assim, podemos ainda analisar tendo em conta a satisfação com a atual estratégia de ORM, a utilização dos OR na formação e treino do *staff* e, finalmente, potenciais fatores que possibilitem uma melhoria na ORM. Começando novamente pelo hotel de *rating* inferior, constatou-se que o inquirido pertencente a este hotel referiu estar satisfeito com a atual estratégia, que apesar do hotel não responder a OR utiliza apenas os OR negativos na formação e treino do *staff* e, finalmente, considerou que o principal fator para a melhoria da estratégia passa mesmo por mais formação e treino. Comparando com os hotéis de *rating* superior, concluiu-se que a maioria dos inquiridos se

encontra, no mínimo, satisfeita com a atual estratégia de ORM, que cerca de 90% da totalidade dos hotéis afirmou que utiliza ambos os OR no decorrer das formações e treinos do *staff* e, por fim, uma vez mais a maioria dos participantes referiu que o fator crucial na melhoria da atual estratégia passa pela implementação de mais sessões de treino e formação do pessoal.

4.2 Análise de resultados

Analizados os dados provenientes do questionário aplicado junto de 88 hotéis da cidade de Lisboa, torna-se crucial fazer uma análise conjunta desses resultados com os objetivos previamente formulados no início desta investigação. Desta forma (e lembrando), será possível responder posteriormente à pergunta de partida definida anteriormente: *“Quais as estratégias adotadas pelos hotéis de quatro e cinco estrelas, da cidade de Lisboa, face à importância da gestão da reputação online na hotelaria?”*

4.2.1 Análise do objetivo 1

Identificar os procedimentos dos hotéis em análise no que se refere à sua estratégia de ORM, tendo em conta determinados indicadores.

Relativamente ao primeiro objetivo, este procurava identificar quais os procedimentos adotados pelos hotéis em análise no que se refere à ORM. Começando pela questão da utilização de *software* de apoio a esta temática, constatou-se anteriormente que independentemente da categoria do hotel a maioria dos inquiridos, revelou que o hotel no qual colaboram utiliza este tipo de *software*, havendo um destaque significativo para o ReviewPro. Sobre este *software* observou-se anteriormente no estudo do Tourismus Partner (2015) que o ReviewPro era um dos *softwares* de ORM menos utilizados, contrariamente ao que acontecia com o TrustYou que se traduziu na principal escolha para a maioria dos inquiridos desse estudo, mas que contrariamente na presente investigação apresentou um peso muito pouco significativo. Esta questão vai ao encontro do que foi mencionado anteriormente por Chamelian (2014) e O'Connor (s.d) que defenderam que uma gestão eficiente da reputação *online* passa por um processo automatizado da monitorização de toda essa reputação em diversos canais, com o mínimo de dispêndio de tempo possível.

Sobre a questão da monitorização, constatou-se anteriormente que em ambas as categorias a maioria dos hotéis em análise afirmaram que, para além de fazerem a monitorização da sua reputação *online*, esta era feita há mais de 3 anos e numa frequência diária. É de recordar que na investigação de Aureli e Supino (2017), sobre as práticas dos gestores hoteleiros em Itália, observou-se uma situação similar, na medida em que mais de metade dos gestores hoteleiros afirmaram fazer a monitorização da reputação *online* há mais de 3 anos. Contudo, neste estudo os autores verificaram que quase metade dos inquiridos (47%) referiu que fazia esta monitorização todas as semanas, enquanto que 33% a fazia todos os dias. A adoção de uma estratégia regular na monitorização da reputação *online* por parte dos hotéis em Lisboa contesta o que foi mencionado por outros investigadores, como são exemplo Barsky e Frame (2009) e Levy *et al.* (2013), que concluíram nos seus estudos que os hotéis não apresentavam quaisquer estratégias e diretrizes na monitorização e resposta a OR.

Relativamente à resposta a OR, observou-se que a esmagadora maioria dos participantes, independentemente da sua categoria, afirmou que o hotel no qual colaboram responde a OR e que não discrimina relativamente ao seu tipo. Ainda, esta gestão de respostas é largamente realizada em mais do que um canal *online* (no qual se destacou o Booking, TripAdvisor e Expedia/Hotels.com). Importa igualmente salientar que embora se tenha verificado a situação ideal nesta investigação (ou seja, os hotéis para além de responderem a OR não discriminam o seu tipo) a verdade é que esta se contrapõe ao que se verificou em alguns estudos mencionados anteriormente. Um destes exemplos traduz-se na investigação de Park e Allen (2013), que analisaram igualmente hotéis de quatro e cinco estrelas onde concluíram que, para além dos hotéis raramente responderem a OR, quando o faziam utilizavam estratégias completamente distintas.

Já no estudo de Lee e Blum (2015), e considerando apenas as categorias de hotéis em estudo, verificou-se que nenhum hotel de cinco estrelas respondeu a OR positivos, enquanto que nos hotéis de quatro estrelas as taxas de respostas eram mais elevadas nos OR positivos do que nos negativos. Na verdade, tendo em conta todas as categorias observou-se que todos os hotéis apresentaram uma taxa de resposta superior nos OR positivos do que nos negativos, à exceção de apenas um hotel de cinco estrelas (cuja taxa de resposta a OR negativos era de 100%).

Outro exemplo é a investigação de Anderson (2016) que concluiu que mais de um terço dos hotéis em análise não responderam a qualquer OR e apenas uma pequena percentagem (12,5%) respondeu a todos os tipos de OR.

Ainda assim, o estudo que se aproximou, em parte, dos resultados da presente investigação foi o de Aureli e Supino (2017) que verificaram que quase metade dos hotéis inquiridos respondia a ambos os tipos de OR, embora cerca de um terço não respondesse a nenhum. Distinguindo entre os OR positivos e negativos, este estudo observou que 23% dos hotéis respondia a apenas OR negativos enquanto apenas 1% se dedicava aos OR positivos.

Outra questão analisada no âmbito da estratégia de ORM, nomeadamente no que se refere à gestão de respostas, foi a fonte de resposta (responsável pela resposta a OR). Sobre este tema, constatou-se que esta foi uma das questões que gerou uma maior variedade de respostas. Contudo, um dos objetivos desta investigação passava por analisar se os hotéis recorriam apenas a *staff* interno do hotel (independentemente do cargo) ou se contratavam empresas externas. Sobre este tema, Liu *et al.* (2015) defendeu na sua investigação que os hotéis que adotam uma estratégia adequada da sua ORM, dispõem de colaboradores internos dedicados à gestão desta componente. Em concordância encontra-se a investigação de Aureli e Supino (2017) na qual frisaram que raramente a responsabilidade da monitorização e resposta a OR é feita integralmente por elementos externos à organização. Sparks e Bradley (2014) mencionaram igualmente que, embora hotéis de categorias superiores e de maior dimensão possam recorrer a uma empresa de *outsourcing* para a monitorização da reputação *online*, toda a componente de resposta deve passar pelo *staff* interno. No que se refere à presente investigação, observou-se que a totalidade dos

inquiridos selecionou cargos pertencentes ao *staff* interno do hotel, nunca escolhendo para o efeito a opção “empresa externa/*outsourcing*”.

Ainda relativamente a este tema, e como já mencionado anteriormente, importa referir que não houve concordância relativamente ao cargo responsável pela gestão de respostas a OR. De forma a retratar melhor esta questão, verificou-se na fase da revisão da literatura que os autores Lee e Blum (2015) concluíram no seu estudo que alguns dos principais cargos que deram resposta a OR nos hotéis analisados foram o *General Manager*, *Public Relations Supervisor* e *Social Media Team Member*, enquanto que o *Hotel Manager* foi considerado um dos cargos que apresentava uma menor presença enquanto responsável pela gestão de respostas.

Tendo em conta a presente investigação, verificou-se efetivamente que o *General Manager* e o *Marketing & Public Relations Team* foram dois dos principais cargos responsáveis por esta temática, embora com pesos distintos em cada uma das categorias (nos hotéis de quatro estrelas o cargo mais selecionado foi o de *General Manager* e nos de cinco estrelas foi o de *Marketing & Public Relations Team*). Ainda, o *Hotel Manager* encontrava-se igualmente bem posicionado embora apenas nos hotéis de quatro estrelas.

A escolha dos cargos de topo como o *General Manager* ou *Hotel Manager* pode ir ao encontro do que foi referido anteriormente no estudo de Sparks *et al.* (2016) que defendeu que os consumidores consideram as respostas provenientes de cargos superiores como mais confiáveis. Sobre este tema, observou-se igualmente que Xie *et al.* (2017) contrapôs esta ideia ao afirmar que respostas por parte de cargos superiores só eram significativas em hotéis de categorias mais baixas.

Sobre a rapidez de resposta, e embora Min *et al.* (2014) tenham concluído que esta não apresenta um carácter importante na satisfação do consumidor, observou-se na presente investigação que metade dos inquiridos pertencentes a hotéis de quatro estrelas afirmou que o tempo de resposta a OR positivos era de uma semana, enquanto que a maioria dos participantes dos hotéis de cinco estrelas revelaram que a resposta era dada em apenas um dia, quer aos OR positivos como aos negativos. Sobre o tempo de resposta a OR negativos nos hotéis de quatro estrelas, as respostas ficaram praticamente divididas entre uma semana (46,43%) e um dia (41,07%).

Aquando a revisão da literatura, verificou-se que não existia concordância nesta relativamente aos tempos de resposta, na medida em que alguns estudos apontavam períodos de quinze dias (Xie *et al.*, 2017), de um a três dias (Sparks & Bradley, 2014) ou até mesmo de um dia até dois meses (Lee & Blum, 2015). Relativamente ao período ideal de resposta, importa salientar que os OR negativos devem sempre ter prioridade relativamente aos positivos (ReviewPro, 2011; Lee & Blum, 2015; ReviewPro, 2017) e que o seu tempo de resposta deve idealmente ser imediato, isto é, no prazo máximo de 24 horas (Revinante, 2014).

Considerando os resultados obtidos, observamos que a maioria dos hotéis de cinco estrelas analisados nesta investigação seguem um tempo de resposta adequado a ambos os OR (resposta no prazo de um dia). Contrariamente, os hotéis de quatro estrelas apresentaram um peso mais significativo nas respostas dadas em uma semana, o que coloca em causa a urgência de resposta a OR negativos.

Relativamente às abordagens de resposta a OR, observou-se anteriormente que apesar de existirem várias abordagens, estas apresentam quase sempre elementos comuns entre si. Considerado os OR positivos, as respostas devem ser sempre personalizadas (evitando as respostas genéricas) e sem repetições (ReviewPro, 2011; Benjamin *et al.*, 2016), iniciadas com um agradecimento e um reforço dos aspetos positivos mencionados (ReviewPro, 2011; Sparker, 2015). Para além destas características mais gerais, é possível adicionar outras componentes nas abordagens, nomeadamente o facto de na resposta o hotel decidir congratular o *staff* pelo bom desempenho (ReviewPro, 2011), convidar o cliente a voltar (ReviewPro, 2011; Smith, 2016), divulgar novos serviços (ReviewPro, 2011), solicitar que o cliente partilhe o *feedback* noutros canais *online* (ReviewPro, 2011; World Tourism Organization, 2014; Benjamin *et al.*, 2016; Huang, 2016; Smith, 2016) e até mesmo questionar sobre potenciais melhorias a ser implementadas no hotel (Sparker, 2015).

Considerando a presente dissertação, e tendo em conta a análise feita anteriormente aos dados recolhidos, observou-se que a abordagem mais escolhida por ambas as categorias foi a que se traduzia em “agradecer o comentário de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos mencionados, congratular todo o staff e convidar o cliente a voltar, divulgando novos serviços e instalações” (junção da maioria dos elementos defendidos pela ReviewPro). Para além desta abordagem, foi interessante observar que as restantes abordagens igualmente válidas (todas à exceção da abordagem que defendia uma resposta genérica) acabaram por representar, num todo, um peso bastante significativo na presente investigação. Desta forma, é possível concluir os hotéis em análise, independentemente da categoria, apresentaram uma abordagem personalizada e adequada na resposta a OR positivos.

Passando para os OR negativos, concluiu-se nesta investigação que a abordagem selecionada pela maioria dos inquiridos, independentemente da classificação do hotel, foi a que se definiu por “pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções que irão ser implementadas e fornecer um contacto *offline* direto para esclarecimentos adicionais”. Relativamente ao cruzamento destes resultados com outros estudos realizados sobre esta temática, importa realçar que as características mais mencionadas na abordagem a este tipo de OR são, primeiramente, manter a calma e ponderar exatamente o que responder (ReviewPro, 2011), responder de forma personalizada evitando respostas genéricas (ReviewPro, 2011; Min *et al.*, 2014; Benjamin *et al.*, 2016; Campbell, 2016; Checkmate, 2016) pedir desculpa pela situação ocorrida (ReviewPro, 2011; Chuang *et al.*, 2012; Baker, 2016), mencionar as ações corretivas a ser implementadas

(ReviewPro, 2011; Chuang *et al.*, 2012; Min *et al.*, 2014; Baker, 2016; Benjamin *et al.*, 2016; Campbell, 2016; Checkmate, 2016), nunca questionar a legitimidade do *reviewer* (ReviewPro, 2011), mencionar um contacto *offline* mais direto para esclarecimentos adicionais (ReviewPro, 2011; Chuang *et al.*, 2012; Baker, 2016) e, ainda, não oferecer qualquer tipo de descontos ou outro género de compensação monetária para solucionar o problema (ReviewPro, 2011; Campbell, 2016).

Tendo em conta os resultados obtidos e as abordagens referidas anteriormente, é possível concluirmos que a maioria dos inquiridos (em ambas as categorias) escolheu a abordagem mais adequada, na medida em que esta não retrata uma resposta genérica, impulsiva, defensiva e com recursos a descontos e outras formas de compensação. Ainda, esta foi igualmente uma questão que recolheu uma variedade de respostas inseridas na categoria “outros”, embora a grande maioria retratasse bons exemplos de como os hotéis devem responder a este tipo de OR. Com base em tudo o que foi referido, a maioria dos hotéis independentemente da sua categoria, respondem a OR negativos de forma personalizada e adequada à semelhança do que se verificou anteriormente com os OR positivos.

4.2.2 Análise do objetivo 2

Analisar se as estratégias atuais estão em conformidade com o desejado.

Considerando o que foi mencionado anteriormente, é possível concluir que os procedimentos da maioria dos hotéis em estudo, independentemente da sua categoria, passam por responder a todos os tipos de OR, de forma personalizada e adequada, em vários canais *online* e utilizando apenas *staff* interno da empresa. Embora estes procedimentos reflitam uma estratégia adequada e em conformidade com aquilo que se desejaria, considerou-se essencial analisar a satisfação dos inquiridos relativamente à atual estratégia de ORM implementada no hotel. Considerando os dados recolhidos, observou-se que independentemente da categoria, a resposta mais mencionada foi a de que os participantes se encontravam satisfeitos com a atual estratégia. Ainda assim, observou-se uma percentagem igualmente significativa (embora inferior) de participantes que afirmaram estar muito satisfeitos com a atual estratégia. Tendo em conta estas duas opções, podemos afirmar que a larga maioria dos hotéis em estudo, independentemente da classificação do hotel, encontram-se no mínimo satisfeitos com a atual estratégia de ORM implementada pelo o hotel com o qual colaboram.

Contudo, foram analisados anteriormente alguns fatores capazes de ajudar na melhoria da atual estratégia de ORM. Nesta análise, observou-se que apenas uma pequena percentagem dos inquiridos não mencionou qualquer fator que contribuísse para esta melhoria. Por outro lado, o fator mais apontando foi a necessidade do hotel incluir mais sessões de formação e treino do *staff*. Na verdade, nas investigações da ReviewPro (2011) e de Sparker (2015) os autores referiram

mesmo a necessidade de os hoteleiros garantirem que todo o *staff* compreendesse a importância da ORM. A importância deste fator foi igualmente observada por uma investigação do World Tourism Organization (2014) que constatou que a grande maioria dos hotéis em análise discutia internamente os OR postados pelos consumidores de forma a serem encontradas novas formas de atuação.

Para além da questão da satisfação e dos fatores de melhoria, verificou-se que a grande maioria dos participantes nesta investigação referiram que a ORM é uma temática muito importante no quotidiano dos hotéis, à semelhança do que foi mencionado num estudo do TripAdvisor (2015) no qual se comprovou a importância das avaliações dos viajantes e da ORM, sendo esta última considerada a maior área de investimento no ano de 2016. Este resultado vai igualmente ao encontro do que foi referido num estudo levado a cabo pelo World Tourism Organization (2014) sobre a importância dos OR para os hotéis e onde se observou que quase a totalidade dos inquiridos afirmou que esta temática era, no mínimo, importante para os hotéis. O Tourismus Partner (2015) concluiu igualmente no seu estudo que 100% dos inquiridos pertencentes às cadeias hoteleiras em análise consideraram “importante” e “muito importante” a componente dos OR nos seus negócios.

4.2.3 Análise do objetivo 3

Verificar se a categoria do hotel influencia a estratégia adotada de ORM.

Analisados os resultados relativos aos indicadores definidos para esta investigação e respetiva satisfação com as estratégias, é crucial a análise das diferenças e semelhanças verificadas entre as duas categorias de hotéis escolhidas. Desta forma, será possível concluirmos se a categoria do hotel influenciou ou não as estratégias adotadas pelos hotéis em estudo. Para tal, deveremos levar em consideração a análise dos indicadores realizada anteriormente.

Começando pela questão da presença nos canais *online* observou-se um comportamento similar nas duas categorias na medida em que se destacaram quatro principais canais (Booking, TripAdvisor, *website* próprio e Expedia/Hotels.com). Sobre a questão do conhecimento (ou não) do *rating* atual do hotel no Booking, foi referido anteriormente que independentemente da categoria, a grande maioria dos hotéis revelou conhecer o seu *rating*.

Outros elementos que revelaram similitudes entre as duas categorias foram nomeadamente: 1) a utilização de *software* de apoio à gestão da reputação *online* (até mesmo o próprio *software* mais utilizado – ReviewPro); 2) a importância atribuída a esta componente dos hotéis; 3) o início da monitorização da reputação *online* há mais de 3 anos e feita diariamente nos hotéis em estudo; 4) a resposta a OR sem discriminar o tipo; 5) a utilização de apenas *staff* interno para a gestão de respostas a OR; 6) a resposta a OR em mais do que um canal *online*, nomeadamente nos canais onde os hotéis se encontram mais presentes (Booking, TripAdvisor,

website próprio e Expedia/Hotels.com); 7) a satisfação com a atual estratégia de ORM; e 8) a utilização de ambos os OR na formação e treino do *staff*.

Contudo, durante a análise de dados foram visíveis algumas diferenças entre as duas categorias nomeadamente no que se refere ao cargo responsável pela gestão de respostas a OR e na sua rapidez. Relativamente ao primeiro, concluiu-se anteriormente que embora se verificasse que a totalidade dos inquiridos utilizava apenas *staff* interno na gestão de respostas a OR, nenhum dos cargos mencionados foi selecionado por mais de metade dos inquiridos (em ambas as categorias). Já a rapidez de resposta (nomeadamente um dia) apenas se observou nos hotéis de cinco estrelas, quer nos OR negativos como positivos.

Embora se tenham verificado comportamentos distintos nos dois elementos referidos anteriormente, a verdade é que as semelhanças entre as duas categorias são notáveis. Desta forma, podemos concluir que nesta investigação a categoria do hotel não influenciou propriamente as estratégias adotadas de ORM. Embora vários estudos tenham revelado que não existiam estratégias similares entre categorias de hotéis no que se refere às componentes da ORM (Lee & Blum, 2015), uma justificação possível para esta situação é o facto de esta investigar se debruçar apenas sobre duas categorias elevadas (quatro e cinco estrelas) cujo comportamento pode ser similar. Aureli e Supino (2017) observaram, por exemplo, que os hotéis de duas e três estrelas eram menos ativos no que se refere a esta componente nos hotéis, comparativamente a categorias mais elevadas.

4.2.4 Análise do objetivo 4

Analisar a existência de semelhanças ou diferenças nas estratégias adotadas dentro de cada categoria em análise.

Após ter sido verificado que ambas as categorias apresentam estratégias similares tendo em conta os indicadores em estudo, é importante perceber esta situação, mas considerando agora cada categoria individualmente. Começando pela questão do *rating*, foi referido anteriormente que todos os hotéis de quatro estrelas têm conhecimento do seu *rating* atual no canal Booking (sendo que este se situa maioritariamente entre os valores 7 e 10) enquanto que se observou um comportamento similar nos hotéis de cinco estrelas (com valores entre os 9 e 10), com a exceção de apenas um hotel que afirmou desconhecer o seu *rating*.

Sobre a questão da utilização de *software*, observou-se igualmente um comportamento semelhante dentro de cada uma das categorias, na medida em que a maioria dos inquiridos afirmou que utilizava *software* de apoio à ORM, maioritariamente o ReviewPro. No que se refere à importância da ORM, verificou-se que a maioria dos participantes dentro de cada categoria consideraram muito importante esta temática, fazendo igualmente a monitorização da reputação *online* há mais de três e numa frequência diária.

No que se refere à questão da gestão de respostas a OR, constatou-se uma vez mais um comportamento similar dentro de cada categoria, na medida em que uma elevada percentagem dos inquiridos afirmou que o hotel respondia a OR, em mais do que um canal *online* e sem discriminar o seu tipo. Como referido anteriormente, uma das questões que não gerou consenso dentro de cada categoria foi o responsável pela resposta a OR, não havendo nenhum cargo que tivesse obtido a maioria das respostas. Ainda assim, nenhum dos hotéis recorreu a empresas de *outsourcing* para a gestão desta componente.

Relativamente aos tempos de resposta, os hotéis de cinco estrelas apresentam um comportamento semelhante nesta componente, na medida em que mais de metade dos inquiridos inseridos nesta categoria afirmou responder a todos os tipos de OR em apenas um dia. Já no que se refere aos hotéis de quatro estrelas a mesma situação não se verifica. Nos tempos de resposta a OR positivos ainda se verifica que metade dos inquiridos afirmou dar resposta no espaço de uma semana, enquanto que nos OR negativos as respostas centraram-se nas opções “um dia” e “uma semana”, embora nenhuma tivesse alcançado a maioria das respostas.

Sobre as abordagens de resposta, os hotéis de quatro estrelas apresentam abordagens consistentes na resposta a ambos os OR, enquanto que nos hotéis de cinco estrelas esta situação só se observa na abordagem a OR negativos, uma vez que no que se refere aos positivos não há nenhuma abordagem que se tenha obtido, no mínimo, 50% das respostas. Ainda assim, foi referido anteriormente que as principais abordagens seleccionadas se traduziam nas abordagens mais adequadas (em ambos os OR), pelo que é possível concluir que dentro de cada categoria, a maioria dos hotéis apresentam estratégias adequadas na resposta a todos os tipos de OR.

No que se refere à satisfação com a atual gestão da ORM, anteriormente constatou-se que independentemente da categoria do hotel, a maioria dos inquiridos encontrava-se, no mínimo satisfeito com esta componente. Ainda assim, importa mencionar que nos hotéis de quatro estrelas verificou-se que a maioria dos hotéis afirmaram estar satisfeitos, enquanto que nos hotéis de cinco estrelas as respostas centraram-se essencialmente nas opções “satisfeito” e “muito satisfeito”, embora nenhuma tenha alcançado a maioria das respostas. Ainda sobre esta questão, o fator para a melhoria da ORM mais mencionado dentro de cada categoria foi a necessidade de mais formação e treino, embora só se tenha verificado uma maioria nas respostas nos hotéis de quatro estrelas. Sobre a formação e treino, concluiu-se igualmente que a grande maioria dos hotéis dentro de cada categoria utiliza ambos os OR na formação e treino do *staff*, quer seja para congratular e/ou definir novas medidas para a melhoria das condições do hotel.

Tendo em conta os indicadores analisados na perspetiva de cada uma das categorias podemos afirmar que, embora existam algumas diferenças cada categoria apresenta comportamentos e estratégias muito similares entre si.

4.2.5 Análise do objetivo 5

Analisar os casos extremos verificados no que se refere à questão do rating e das estratégias de ORM adotadas.

Finalmente, o último objetivo remete-nos para a análise dos casos extremos relativamente aos hotéis que apresentam um *rating* no Booking compreendido entre 9 e 10 (melhor *rating*) e os 5 e 6 (pior *rating*). Na análise feita anteriormente, constatou-se que as diferenças mais significativas relativamente a estes dois grupos de hotéis foi a não utilização de *software* de apoio à ORM, a ausência de *website* próprio, a monitorização da reputação *online* menos frequente e a ausência de resposta a OR no hotel com o *rating* mais baixo.

Desta forma, e embora tenha ocorrido uma limitação da amostra relativamente aos hotéis de *rating* baixo, podemos afirmar que as melhores estratégias se verificaram nos hotéis de *rating* mais elevado, pelo que é possível concluir que nesta investigação as estratégias de ORM influenciaram o *rating* do hotel no canal Booking.

CAPÍTULO V – Conclusões e Recomendações

5.1 Principais conclusões do estudo

Neste último capítulo da investigação, considera-se que com base nos resultados obtidos estamos aptos para responder à pergunta de partida formulada inicialmente:

“Quais as estratégias adotadas pelos hotéis de quatro e cinco estrelas, da cidade de Lisboa, face à importância da gestão da reputação online na hotelaria?”

Num panorama geral, Lisboa é uma cidade que tem vindo a ganhar cada vez mais destaque em todo o mundo, devido à sua beleza e cultura riquíssimas. No que se refere à hotelaria, observa-se que esta é uma cidade com um elevado número de hotéis, especialmente se tivermos em conta os hotéis de classificação de quatro e cinco estrelas. Lisboa dispõe igualmente de hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras de renome, como são exemplo a Marriott, Sheraton e o Grupo Pestana.

Sobre o tema da reputação *online*, constatou-se ao longo de toda a presente investigação que este é um assunto que tem vindo a ganhar cada vez mais importância no mundo hoteleiro, embora alguns estudos tenham revelado alguma inconformidade entre os hotéis nas estratégias adotadas (Park & Allen, 2013; Lee & Blum, 2015), não esquecendo que a maioria das investigações se centraram na ótica do consumidor (Lee & Blum, 2015; Diana-Jens & Ruibal, 2015; Xie *et al.*, 2017). Ainda assim, o caso de Lisboa revelou-se uma boa surpresa.

Considerando toda a revisão da literatura mencionada nesta investigação, seria de esperar que os hotéis em análise fossem apresentar abordagens e estratégias distintas entre si. Nos 88 hotéis analisados (dos 113 inseridos na amostra) verificou-se que a temática da reputação *online* é de extrema importância e o comportamento dos hotéis é bastante similar, quer estejamos a comparar as duas categorias ou analisar individualmente cada uma. De facto, e embora as categorias de hotéis mais elevadas se centrem mais em interações cara-a-cara e na atenção individualizada ao cliente (Park & Allen, 2013), constatou-se um comportamento igualmente exemplar nas duas categorias em análise na vertente *online*, sendo este um comportamento esperado em hotéis de classificações superiores (Xie *et al.*, 2016).

Considerando a importância que a OR e a respetiva ORM têm no sucesso (ou insucesso) dos hotéis, um dos objetivos desta investigação passava por compreender a importância e os procedimentos adotados pelos hotéis no que se refere à sua estratégia de ORM. Concluiu-se que a maioria dos hotéis considera esta temática muito importante na sua estratégia e que os procedimentos adotados se refletem numa estratégia bastante adequada. Alguns exemplos destes procedimentos passam pela utilização de *software* de apoio à ORM, monitorizar regularmente a reputação, responder a todos os tipos de OR, de forma adequada e personalizada, dando sempre

prioridade à resposta de OR com uma conotação negativa e atribuir esta responsabilidade apenas a *staff* interno do hotel. Atendendo aos procedimentos mencionados anteriormente, constatou-se que a larga maioria dos hotéis afirmou estar, no mínimo, satisfeito com a sua atual estratégia de ORM, embora tenha afirmado que a implementação de mais ações de formação e treino fomentassem uma melhoria nesta estratégia, como recomendado por autores como a ReviewPro (2011) e Sparker (2015).

Tendo em conta cada um dos indicadores em análise, observou-se que esta investigação acompanhou, em parte, alguns estudos já realizados. Sobre a resposta a OR e monitorização da reputação *online*, constatou-se que os resultados desta investigação apresentaram semelhanças com a investigação de Aureli e Supino (2017), embora tenham ocorrido diferenças em estudos como os de Park e Allen (2013) e Lee e Blum (2015). Relativamente à fonte de resposta a OR, e embora tenham ocorrido uma variedade de respostas, constatou-se que os resultados da presente investigação estão em concordância com o verificado por Liu *et al.* (2015) e Aureli e Supino (2017) sobre a utilização de apenas *staff* interno para a gestão de respostas e por Sparks e Bradley (2014), Sparks *et al.* (2016) e Xie *et al.* (2017) relativamente à atribuição desta tarefa a cargos hierarquicamente superiores. Sobre os dois últimos indicadores, verifica-se que a rapidez de resposta não foi similar entre as duas categorias, observando-se que apenas os hotéis de cinco estrelas seguiram o tempo de resposta recomendado pelo Revinate (2014), principalmente tendo em conta a urgência em responder aos prioritários OR negativos (ReviewPro, 2011; Lee & Blum, 2015; ReviewPro, 2017). Por outro lado, as abordagens de resposta (a ambos os OR) apresentaram estratégias similares, levando em conta as recomendações do ReviewPro (2011), Chuang *et al.* (2012), Min *et al.* (2014), Baker (2016) e Benjamin *et al.* (2016).

Outro dos principais objetivos desta investigação passava por compreender se a categoria do hotel influenciava a escolha dos procedimentos e estratégias no que se refere à ORM. Verificou-se, contudo, que as estratégias entre as duas categorias em análise eram muito similares, pelo que não se verificou a influência da classificação do hotel na escolha da estratégia. Ainda assim, ocorreram algumas diferenças entre si. Foi o caso do indicador referente à rapidez na resposta que nos hotéis de cinco estrelas revelou que estes respondiam maioritariamente em apenas um dia a todos os OR, enquanto que nos de quatro estrelas as respostas eram alargadas até uma semana. Relativamente às similaridades dentro de cada categoria, verificou-se igualmente que, regra geral, os hotéis apresentam procedimentos semelhantes no que toca a esta componente da gestão.

Finalmente, concluiu-se igualmente nesta investigação que estratégias adequadas da ORM possibilitam melhores níveis de *rating* em canais *online* como o Booking, que podem conduzir, conseqüentemente, a um melhor posicionamento nos motores de busca e uma visibilidade mais significativa dos hotéis. Recorde-se o termo de *clickability* de Valant (2015) que defende que os OR afetam o SEO das empresas e que quanto melhor a reputação do hotel, maior

a probabilidade de este se localizar nas primeiras posições da pesquisa orgânica e ser, consequentemente, visitado pelo consumidor. Embora não se tenha medido o impacto da gestão de respostas no *rating* do hotel, importa relembrar o estudo de Xie *et al.* (2016) que concluiu que a resposta a OR permite um aumento médio de 0,235 estrelas nos *ratings* do TripAdvisor.

Embora com algumas limitações, esta investigação permitiu analisar o tema da reputação *online*, tendo em conta diversos indicadores, nos hotéis da cidade Lisboa que ainda não tinham sido alvo de investigação neste âmbito. Foi igualmente uma investigação que visou englobar os OR negativos e positivos de forma a contrariar a maioria dos estudos existentes na literatura que se focaram maioritariamente na análise e gestão de queixas e OR de carácter negativo (Davidow 2000; Levy *et al.*, 2013; Rose & Blodgett, 2016; Castillo, 2016).

Relativamente ao método de recolha de dados escolhido (inquérito por questionário), concluiu-se que este teve uma adesão bastante positiva por parte dos inquiridos devido à sua facilidade e tempo reduzido de resposta, o que se traduziu na recolha de 88 respostas (uma taxa de resposta que rondou os 78%) numa época do ano bastante trabalhosa na hotelaria portuguesa.

Considera-se esta uma investigação que poderá auxiliar os hotéis a compreender melhor a situação atual da hotelaria lisboeta, na medida em que permite observar as principais abordagens e estratégias de ORM e os principais procedimentos de resposta a OR. Tendo em conta toda os estudos mencionados e a própria análise conduzida nesta investigação, acredita-se que os hotéis devam adotar medidas como a utilização de *software* de apoio à ORM (tendo em conta os inúmeros OR postados e disponíveis em diversos canais), fazer diariamente a monitorização da reputação *online*, responder a OR (independentemente do tipo) rapidamente (idealmente no espaço de 24 horas), com recurso a *staff* interno (preferencialmente cargos hierarquicamente superiores ou cargos que apresentem um contacto mais direto com o cliente), dando sempre prioridade aos OR que possam prejudicar a reputação do hotel (ou seja, os negativos) e adotando uma abordagem adequada e personalizada (evitando repetições) em cada resposta dada. Sobre a questão das abordagens, nos OR positivos deve constar um agradecimento, um reforço dos aspetos positivos, um incentivo ao regresso, a divulgação de novos serviços ou até mesmo a solicitação de recomendações e/ou partilha do *feedback* noutros canais *online*. Já nos OR negativos, pedir desculpa e assumir o erro são atos fundamentais, aliado à descrição das medidas corretivas a ser implementadas, à disponibilização de um contacto direto para esclarecimentos adicionais, evitando sempre a adoção de uma postura defensiva e a atribuição de compensações (como são exemplo os descontos).

Considerando todas as medidas mencionadas, acredita-se que esta investigação poderá conduzir a uma maior consciencialização sobre a importância da ORM na hotelaria atualmente, por parte dos hotéis que ainda não apresentam as estratégias mais adequadas ou até mesmo aqueles que já tem diretrizes apropriadas, mas que pretendem simplesmente implementar melhorias no seu estabelecimento.

5.2 Limitações do estudo

Sem prejuízo das contribuições mencionadas nesta investigação, e na impossibilidade de analisar tudo aquilo que se pretendia, foram verificadas algumas limitações neste trabalho que, de certa forma, podem servir como orientação para futuras investigações.

Numa primeira instância, e embora se tenha verificado uma adesão bastante positiva ao questionário implementado, a existência de perguntas maioritariamente de resposta fechada pode ter condicionado as respostas por parte dos hotéis, devendo ser tratada como uma limitação deste estudo. Uma das recomendações será que futuros trabalhos apostem noutros métodos de recolha de dados, nomeadamente a entrevista presencial ou a extração de dados diretamente de *websites* de OR, como é exemplo o Booking e TripAdvisor. Este último método poderá refletir, sem filtros, a realidade do comportamento dos hotéis relativamente às suas estratégias de ORM e será interessante que a informação seja retirada, e posteriormente cruzada, de pelo menos de dois canais *online* como se verificou no estudo de Proserpio e Zervas (2016). De facto, pode ser considerada igualmente uma limitação deste estudo a extração de dados apenas através do canal *Booking*.

Ainda relativamente ao questionário, constatou-se que apenas se obteve a resposta de um hotel com o *rating* compreendido entre 7 e 8 valores (valor de *rating* mais baixo verificado). Tendo em conta que se pretendia investigar os casos extremos observados nesta investigação (os hotéis de *rating* mais elevados *versus* os hotéis de *rating* mais baixo), a análise apenas foi feita tendo em conta um hotel de *rating* inferior, o que pode não traduzir a realidade dos hotéis com este *rating*. Embora se trate de uma limitação desta investigação, constatou-se que as estratégias adotadas pelos hotéis influenciavam a questão do *rating* do hotel à semelhança de estudos como o de Xie *et al.* (2016) e Proserpio e Zervas (2016).

Sobre a análise dos OR tendo em conta a sua valência (positivo ou negativo) constatou-se que em vários estudos anteriores o foco foi apenas os OR negativos, contrariamente a esta investigação. Contudo, observou-se igualmente que não foram contabilizados os OR neutros que, na opinião de Tang *et al.* (2014), podem influenciar os consumidores na sua perceção dos OR positivos e negativos.

Finalmente, a última limitação deste estudo refere-se à escolha dos indicadores. Na revisão da literatura verificou-se uma diversidade de indicadores que possibilitam a análise da estratégia de ORM nos hotéis. Infelizmente, não foi possível neste estudo proceder a uma análise mais exaustiva de todos os indicadores mencionado, pelo que se optou por apenas cinco (resposta a OR, monitorização, fonte de resposta, rapidez de resposta e abordagens).

5.3 Recomendações para futuras investigações

Considerando as limitações mencionadas, é possível enumerar algumas recomendações para futuras investigações, como forma de aprofundar um tema cada vez mais importante na hotelaria mundial e que deve ser um tema central nos hotéis portugueses, principalmente em cidades que acolhem um número significativo de turistas ao longo do ano, como é exemplo Lisboa.

Uma primeira recomendação passa pela inclusão em futuras investigações, para além de OR positivos e negativos, de também OR neutros devido à sua importância mencionada anteriormente.

Embora não seja uma limitação desta investigação, verificou-se que a escolha por apenas hotéis de quatro e cinco estrelas foi necessário devido à complexidade dos indicadores em estudo. Futuramente, seria interessante observar uma replicação deste estudo, mas englobando não duas, mas as cinco categorias de hotéis existentes. Estudos como o de Lee e Blum (2015) são um excelente exemplo como recomendação para o aprofundamento desta investigação, na medida em que estes autores analisaram alguns indicadores e compararam comportamentos tendo em conta as cinco categorias de hotéis. Contudo, esta investigação apresentou como uma das principais limitações o tamanho bastante reduzido da amostra, pelo que se propõe que futuros investigadores tenham presente a necessidade de uma amostra significativa.

Sobre a questão da amostra, foi recomendado anteriormente a adoção de outro método de recolha de dados, como foi exemplo a extração de OR de vários canais *online*, à semelhança de estudos como os de Xie *et al.* (2016) e Proserpio e Zervas (2016). Embora este método possibilite a análise de indicadores (como taxas de respostas, fonte, rapidez e abordagem de resposta, volume e enquadramento dos OR), a entrevista presencial é igualmente uma hipótese a considerar, embora com a limitação da amostra. Mesmo com esta limitação, uma investigação futura interessante poderia ter como base estudos como o de Lopes (2015) que investigou uma cadeia hoteleira tendo em conta o seu comportamento e estratégias relativas a ORM. Considerando a investigação de Lopes (2015) e de outros autores como Xie *et al.* (2017), Tuominen (2011), Diana-Jens e Ruibal (2015), a temática da reputação pode igualmente ser analisada na perspetiva dos impactes que estes indicadores têm na reputação do hotel e, consequentemente, nos principais indicadores hoteleiros, como o ADR, ocupação e RevPAR. Aquando da elaboração da proposta para a presente investigação, este foi um tema ponderado. Contudo, devido à não existência de estudos sobre o comportamento dos hotéis em Lisboa relativamente às suas estratégias, optou-se por limitar a investigação apenas à análise destas estratégias, deixando esta segunda análise para futuras investigações.

Para além destas recomendações, constatou-se que uma outra limitação deste estudo foi a escolha dos indicadores. No início desta investigação, aquando a revisão da literatura, observou-

se uma diversidade de abordagens e indicadores presentes na literatura sobre a ORM, embora com foco maioritário no comportamento do consumidor. Estes indicadores facilmente podem ser abordados na ótica dos hotéis relativamente ao estudo do seu comportamento como forma de aprofundar esta investigação. Algumas destes indicadores traduziram-se no estudo das características dos OR como o volume (Park & Lee, 2007; Lee, 2009; Xie, Kwok & Wang, 2017), tipo de conteúdo (Park & Lee, 2007; Lee, 2009; Sparks, Perkins & Buckley, 2013), fonte de informação (Cheng & Zhou, 2010), *rating* (Sparks & Browning, 2011; Ögüt & Taş, 2012; Gu & Ye, 2014; Xie et al., 2017) e taxas de resposta (Lee & Blum, 2015; Liu et al., 2015; Xie et al., 2016; Aureli & Supino, 2017; Xie et al., 2017). Na impossibilidade de justificar a escolha de todos, recomenda-se que dois dos principais indicadores a ter em conta no futuro sejam a taxa de resposta e o volume de OR. Relativamente ao primeiro, este foi ligeiramente abordado no capítulo III onde se concluiu que as taxas de respostas devem ter por base o *rating* do OR. No estudo de Murphy (2015) observou-se a definição de uma determinada taxa de resposta consoante o *rating* do OR. Anderson (2016) referiu igualmente que os hoteleiros podem ser induzidos em erro na (falsa) necessidade de responder à totalidade dos OR, uma vez que a partir de uma certa percentagem os hotéis passam a ter níveis de receita decrescentes. Já no que se refere ao volume, Xie et al. (2017) concluíram na sua investigação que os clientes valorizam a quantidade de OR, sendo que este indicador aliado à dimensão das respostas, incrementa a satisfação do cliente e a consequente melhoria nos indicadores financeiros. Park e Lee (2007) e Valant (2015) observaram igualmente que há medida que o volume de OR aumenta, aumentam também as intenções de compra do consumidor devido a uma possível popularidade e ao facto de gerarem um diálogo com os mesmos.

Embora não abordado nesta investigação, observou-se através dos resultados obtidos que um dos fatores mais apontados para a melhoria das estratégias de ORM passava pela alteração da cultura organizacional do hotel. Esta questão pode ser igualmente um excelente ponto de partida para futuras investigações tendo em conta a realidade da hotelaria portuguesa. Muitos dos nossos hotéis estão a cargo de gestores hoteleiros que, pela sua geração, vivências, desconhecimento ou falta de formação, podem não implementar as estratégias mais adequadas para a ORM nos seus hotéis. Assim, um cruzamento de dados sobre os resultados da reputação *online* (e suas estratégias) com as características do responsável máximo pelo hotel, podem traduzir-se numa investigação interessante no futuro.

Referências Bibliográficas

- Abdullah, Z. & Antony, C. (2012). Perception of Employees on Internal Communication of a Leading Five Star Hotel in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(2), pp. 17-26
- Agariya, A. & Singh, D. (2011). What Really Defines Relationship Marketing? A Review of Definitions and General and Sector-Specific Defining Constructs, *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), pp. 203-237
- Akehurst, G. (2009). User generated content: the use of blogs for tourism organisations and tourism consumers. *Service Business*, 3(1), pp. 51-61
- Aldeia, M. F. (2011), *A Distribuição Online no Contexto da Intermediação Turística – O Caso do Abreu Online*. Tese de Mestrado em Turismo. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
- Amigó, E.; Artiles, J.; Gonzalo, J.; Spina, D.; Liu, B., Corujo, A. (2010). *WePS-3 Evaluation Campaign: Overview of the Online Reputation Management Task*. Padua, Itália, CEUR-WS.
- Anderson, C. (2012). The Impact of Social Media on Lodging Performance. *Cornell Hospitality Report*, 12(15) pp. 6-11.
- Anderson, C. K., 2016. Hotel Performance Impact of Socially Engaging with Consumers. *Cornell Hospitality Report*, 16(10) pp. 3-9.
- Aspasia, V. & Ourania, N. (2014). Social Media adoption and managers' perceptions. *International Journal on Strategic Innovative Marketing* , 1(2), pp. 61-73
- Assimakopoulos, C., Papaioannou, E., Sarmaniotis, C. & Georgiadi, C. (2015). Online reviews as a feedback mechanism for hotel CRM systems, *Anatolia*, 26(1), pp. 5-20.
- Atambo, W. & Momanyi, D (2015). Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(5), pp. 328-340
- Aureli, S. & Supino, E. (2017). Online Reputation Monitoring: An Exploratory Study on Italian Hotel Managers, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(1), pp. 84-109
- Ayeh, J., Au, N. & Law, R. (2013). Predicting the intention to use consumer-generated media for travel planning. *Tourism Management*, 35, pp. 132-143

- Bai, B., Law, R. & Wen, I. (2008). The impact of website quality on customer satisfaction and purchase intentions: Evidence from Chinese online visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), pp. 391-402
- Baka, V. (2016). The becoming of user-generated reviews: Looking at the past to understand the future of managing reputation in the travel sector. *Tourism Management*, 53, pp. 148-162
- Baker, J. (2016). *How To Respond To Positive and Negative Reviews*. [online] Disponível em: <https://www.vendasta.com/blog/how-to-respond-reviews-good-bad> [Acedido em 21 de maio de 2017]
- Barsky, J. & Frame, C. (2009). *Handling Online Reviews: Best Practices*. [online] Disponível em: https://cdn.tripadvisor.com/pdfs/ExpertTips_HandlingOnlineReviews.pdf [Acedido em 20 de maio de 2017].
- Barthel, J. & Perret, S., 2015. *How reliant are hotels on OTAs? OTAs - A Hotel's friend or foe?* [online] Disponível em: <https://www.hvs.com/article/7408/otas-%E2%80%93-a-hotels-friend-or-foe/> [Acedido a dia 19 de abril de 2017]
- Benjamin, B., Kriss, P. & Egelman, C. (2016). *Responding to Social Media Reviews: The Benefits of Digital Customer Dialogue*. [online] Medallia Institute, pp.1-8. Disponível em: https://go.medallia.com/rs/medallia/images/WP-Best-Western-Social-Media.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRogsqTNZKXonjHpfsX66%2BssUK%2B1lMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4FRcVhI%2BSLDwEYGJlv6SgFTLbMMbZsy7gPXBc%3D [Acedido em 18 de maio de 2017]
- Berezina, K., Bilgihan, A., Cobanoglu, C. & Okumus, F. (2016). Understanding Satisfied and Dissatisfied Hotel Customers: Text Mining of Online Hotel Reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), pp. 1-24
- Blackshaw, P., (2005). *The Pocket Guide to Consumer-Generated Media*. [online] Disponível em: <https://www.clickz.com/the-pocket-guide-to-consumer-generated-media/56292/> [Acedido em 17 de abril de 2017].
- Blackshaw, P. & Nazzar, M. (2006). *Consumer-Generated Media (CGM) 101: Word-of-Mouth in the Age of the Web-Fortified Consumer*, Nova Iorque, Nielsen BuzzMetrics.
- B-ON (s.d.) *Revisão da Literatura*. [online] Disponível em: <http://www.b-on.pt/boas-praticas/revisao-da-literatura/> [Acedido em 6 de fevereiro de 2017].

Boon, E., Bonera, M. & Bigi, A. (2014). Measuring Hotel Service Quality from Online Consumer Reviews: A Proposed Method. *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*, pp. 367-379.

Bowie, D. & Buttle, F. (2013). *Hospitality Marketing: Principles and Practice*. 2ª ed. Nova Iorque, Routledge.

Breeding, M. (2006). Web 2.0? Let's get to Web 1.0 first. *Computers in Libraries*, 26(5), pp. 30-34.

Bright Local (2016). *Local Consumer Review Survey 2016*. [online] Disponível em: <https://www.brightlocal.com/learn/local-consumer-review-survey/> [Acedido em 27 de março de 2017].

Browning, V., So, K. & Sparks, B. (2013). The Influence of Online Reviews on Consumers' Attributions of Service Quality and Control for Service Standards in Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1/2), pp. 23-40.

Cação, R. (2011). *Escala para Medição de Atitudes - Com Exemplos Práticos Aplicados à Educação e Formação*. [online] Disponível em: <https://pt.slideshare.net/rosariocacao/escalas-para-medio-de-atitudes-com-exemplos-prticos-aplicados-educao-e-formao> [Acedido em 1 de junho de 2017].

Campbell, C. (2015). *How Online Reviews and Reputation Can Support Your Social Media Strategy*. [online] Disponível em: <http://www.socialmediatoday.com/marketing/reviewtrackers/2015-09-30/how-online-reviews-and-reputation-can-support-your-social-media> [Acedido em 13 de maio de 2017].

Campbell, C. (2016). *Respond to Negative Reviews Like These Business Owners*. [online] Disponível em: <https://www.reviewtrackers.com/respond-negative-reviews/> [Acedido em 22 de maio de 2017].

Cantallops, A. & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 36, pp. 41-51.

Capatina, A. & Schin, G. (2017). Perceptions on Online Reputation Management in Tourism Industry (The Case of a Romanian Hotel). *Journal of Management Research*, 9(2), pp. 71-85

Carroll, B. & Siguaw, J. (2003). The Evolution of Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries. *Cornell University School of Hotel Administration*, 44(4), pp. 38-50.

Carvalho, A., Agostinho, A., Silva, K. & Rolim, V. (2012). *Comunicação no Turismo: Tivoli Hotels & Resorts*. Escola Superior de Comunicação.

Carvalho, P. (2004). *O Marketing Relacional e o Estudo do Caso Chip 7*. Tese de Mestrado, Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto

Castillo, M. (2016). *Online Hotel Reviews and Potential Customers: Does the Response Strategy Matter?*. Tese de Mestrado, Faculty of Business Administration, Reykjavík.

Chaffey, D. (2016). *Digital Marketing Trends for 2017*. [online] Disponível em: <http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/digital-marketing-trends-2016-2017/> [Acedido em 30 de março de 2017].

Chamelian, S. (2014). *Reputation management: its impact on hotel revenue*. [online]. Disponível em: <http://ehotelier.com/insights/2014/09/04/reputation-management-its-impact-on-hotel-revenue/> [Acedido em 11 de maio de 2017].

Checkmate (2016). *Handling Negative Hotel Reviews: Advice and Examples*. [online] Disponível em: <http://www.checkmate.io/handling-negative-hotel-reviews-advice-and-examples/> [Acedido em 22 de maio de 2017].

Cheng, X. & Zhou, M. (2010). Empirical study on credibility of electronic word of mouth. *Management and Service Science Proceedings of the International Conference in Wuhan*, pp. 1-4.

Chen, Y. & Xie, J. (2008). Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix. *Management Science*, 54(3), p. 477–491.

Chevalier, J. & Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), pp. 345-354.

Chuang, S., Cheng, Y., Chang, C. & Yang, S. (2012). The effect of service failure types and service recovery on customer satisfaction: a mental accounting perspective. *The Service Industries Journal*, 32(2), pp. 257-271.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. & Fyall, A. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. 4^a ed. Harlow, Prentice Hall.

Cormode, G. & Krishnamurthy, B. (2008). *Key differences between Web 1.0 and Web 2.0*. [online] Disponível em: <http://firstmonday.org/article/view/2125/1972> [Acedido em 6 de março de 2017].

Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C. & Buultjens, J. (2011). *Consumer generated media in hospitality and tourism: Travellers' likes and their concerns about the latest innovation in hospitality marketing*. I-CHLAR 2011: International Conference on Hospitality & Leisure Applied Research, Lyon.

- Cuel, R. & Broseghini, M. (s.d) *The diffusion of the Web 2.0 applications in the Travel 2.0*. [online] Disponível em: <http://www.cersi.it/itais2011/pdf/95.pdf> [Acedido a 1 de Abril de 2017]
- Customer Alliance (s.d.) *Why is Hotel Reputation Management that important?*. [online] Disponível em: <http://www.customer-alliance.com/en/articles/hotel-reputation-management/> [Acedido em 11 de maio de 2017].
- Cvent Guest (2016). Advantages and Disadvantages of Online Surveys. [Blog] *Cvent Blog*. Disponível em: <https://blog.cvent.com/events/advantages-disadvantages-online-surveys/> [Acedido em 01 de junho de 2017].
- Dasgupta, S. (2010). *Social Computing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. 1^a ed, Nova Iorque, Information Science Reference.
- Davidow, M. (2000). The Bottom Line Impact of Organizational Responses to Customer Complaints. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(4), pp.473-490.
- Davidow, M. (2003). Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), pp.225-250.
- Del Fresno, M. (2012). *El consumidor social: Reputación online y social media*. Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya
- Diana-Jens, P. & Ruibal, A. (2015). La reputación online y su impacto en la política de precios de los hoteles. *Cuadernos de Turismo*, 36, pp. 129-155.
- Dolle, R. (2014). *Online Reputation Management*. University of Twente, Enschede
- Drake, S., Gulman, M. & Roberts, S. (2005). *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers*. 1^o ed, Kaplan Business
- Egger, R. & Buhalis, D. (2008). *eTourism Case Studies: Management and Marketing Issues*. 1^a ed, Burlington, Elsevier.
- Estárico, E., Medina, M. & Marrero, S. (2012). Una aproximación a la reputación en línea de los establecimientos hoteleros españoles. *Papers de turisme*, 52, pp. 63-88.
- eTourism (2011). *The Importance of Web Presence in Hospitality Industry*. [online] Disponível em: <http://www.etourism.com.au/blog/the-importance-of-web-presence-in-hospitality-industry/155> [Acedido em 24 de março de 2017].
- Farmer, R. & Glass, B. (2010). *Building Web Reputation Systems*. 1^o ed, Sebastopol, Yahoo Press

Fernandes, T. & Fernandes, F. (2017). Sharing Dissatisfaction Online: Analyzing the Nature and Predictors of Hotels Guests Negative Reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, pp. 1-24

Ferreira, D. (2015). *Os desafios da comunicação externa numa empresa de formação*. Relatório de Estágio, Universidade de Lisboa, Lisboa

Filieri, R., Alguezaui, S. & McLeay, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its in adoption and word of mouth. *Tourism Management*, 51, pp. 174-185.

Floyd, K., Freling, R., Alhoqail, S., Cho, H. & Freling, T. (2014). How Online Product Reviews Affect Retail Sales: A Meta-analysis. *Journal of Retailing*, 90(2), pp. 217-232.

Fonseca, M. (2009). *Perspectiva de um fornecedor de serviços de marketing sobre a criação de valor decorrente das interações com o cliente: Aplicação a uma empresa de consultoria editorial*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa

Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2011). *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding - an empirical study*. Oxford: 7th Global Brand Conference of the Academy of Marketing SIG, University of Oxford.

Goldsmith, R. & Tsiotsou, R. (2012). *Strategic Marketing in Tourism Services*. 1^a ed. Wagon Lane, Emerald.

Gonçalves, E. & Almeida, L. (2011). *A importância da comunicação integrada - externa e interna - para o sucesso da organização*. MBA, Faculdade Internacional de Curitiba Produção do Conhecimento, Curitiba

Gonzalo, F. (2014). *Hotels and OTAs: the love-hate relationship*. [online] Disponível em: <http://ehotelier.com/insights/2014/05/09/hotels-and-otas-the-love-hate-relationship/> [Acedido em 10 de março de 2017].

Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), pp.351-359.

Gu, B. & Ye, Q. (2014). First Step in Social Media: Measuring the Influence of Online Management Responses on Customer Satisfaction. *Production and Operations Management*, 23(4), pp. 570-582.

Gulbahar, M. & Yildirim, F. (2015). Marketing Efforts Related to Social Media Channels and Mobile Application Usage in Tourism: Case Study in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, pp.453-462.

- Ha, S., Bae, S. & Son, L. (2015). Impact of Online Consumer Reviews on Product Sales: Quantitative Analysis of the Source Effect. *Applied Mathematics & Information Sciences*, 9(2), pp. 373-387.
- Hendricks, B. (s.d.) *Hospitality Industry Marketing: Importance & Strategies*. [online] Disponível em: <http://study.com/academy/lesson/hospitality-industry-marketing-importance-strategies.html> [Acedido em 13 de março de 2017].
- Higgins, M. (2007). *The Web Gives Hotel Guests the Last Word*. [online] Disponível em: http://www.nytimes.com/2007/04/08/travel/08prac.html?_r=0 [Acedido em 20 de maio de 2017].
- Hills, J. & Cairncross, G. (2011). Small accommodation providers and UGC web sites: perceptions and practices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), pp. 26-43.
- Hoffman, K. & Chung, B. (1999). Hospitality recovery strategies: Customer preference versus firm use. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(1), pp. 71-84.
- Huang, N. (2016). *How to encourage guests to write hotel reviews on TripAdvisor, Yelp, and Google*. [online] Disponível em: <http://www.traveltripper.com/blog/how-to-encourage-guests-to-write-hotel-reviews-on-tripadvisor-yelp-and-google/> [Acedido em 21 de maio de 2017].
- Hussung, T. (2016). *The Importance of Marketing in the Hospitality Industry*. [online] Disponível em: <http://online.csp.edu/blog/business/the-importance-of-marketing-in-the-hospitality-industry> [Acedido em 12 de março de 2017].
- INE (2016). *Estatísticas do Turismo 2015*. [online] Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_bo ui=277048338&PUBLICACOESmodo=2 [Acedido a 10 de Fevereiro de 2017]
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, pp. 59-68.
- Karakaya, F. & Barnes, N. (2010). Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection. *Journal of Consumer Marketing*, 27(5), pp. 447-457.
- Kim, W., Ma, X. & Kim, D. (2006). Determinants of Chinese hotel customers' e-satisfaction and purchase. *Tourism Management*, 27(5), pp. 890-900.
- Kingwill, I. (2015). *What is the Cost of Customer Acquisition vs Customer Retention?*. [online] Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/what-cost-customer-acquisition-vs-retention-ian-kingwill> [Acedido em 25 de março de 2017].

Kumar, P. (2010). *Marketing of Hospitality and Tourism Services*. 1º ed, Nova Deli, Tata McGraw Hill.

Kusumasondjaja, S. (2011). *Credibility of Online Reviews and Initial Online Trust in Hotel Services; The Roles of Similarity and Review Quality*. Perth, Australia New Zealand Marketing Academy Conference.

Kusumasondjaja, S., Shanka, T. & Marchegiani, C. (2012). Credibility of online reviews and initial trust: The roles of reviewer's identity and review valence. *Journal of Vacation Marketing*, 18(3), pp. 185-195.

Lariscy, R., Tinkham, S. & Sweetser, K. (2011). Kids These Days: Examining Differences in Political Uses and Gratifications, Internet Political Participation, Political Information Efficacy, and Cynicism on the Basis of Age. *American Behavioral Scientist*, 55(6), pp. 749-764

Lee, H. & Blum, S. (2015). How hotel responses to online reviews differ by hotel rating: an exploratory study. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(3), pp. 242-250.

Lee, J., Park, D. & Han, I. (2008). The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(3), pp. 341-352.

Lee, S. (2009). How do online reviews affect purchasing intention?. *African Journal of Business Management*, 3(10) pp. 576-581.

Lee, Y. & Song, S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior*, 26(5), pp. 1073-1080.

Leung, D., Law, R., Hoof, H. & Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1/2)pp. 3-22.

Levy, S., Duan, W. & Boo, S. (2013). An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), pp. 49 –63.

Li, H., Ye, Q. & Law, R. (2013). Determinants of Customer Satisfaction in the Hotel Industry: An Application of Online Review Analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(7), pp. 784-802.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2008). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. 11ª ed, Dom Quixote.

Litvin, S., Goldsmith, R. & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), pp. 458-468.

- Litvin, S. & Hoffman, L. (2012). Responses to consumer-generated media in the hospitality marketplace: An empirical study. *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), pp. 135-145.
- Liu, X., Schuckert, M. & Law, R. (2015). Can Response Management Benefit Hotels? Evidence from Hong Kong Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(8), pp. 1069-1080.
- Lopes, J. (2015). *Reputação Online: Implicações na Gestão Hoteleira. Caso de Estudo: Pestana Group*. Tese de Mestrado, ISCTE Business School, Lisboa
- Lopes, M. (2011). *Marketing no Turismo: Estruturação de um Plano de Marketing*. Relatório de Estágio, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra
- Maeyer, P. (2012). Impact of online consumer reviews on sales and price strategies: a review and directions for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 21(2) pp. 132-139.
- Maha, A. (2015). The Challenges and Opportunities of Social Media in the Hospitality Industry. A Study of the North East Region of Romania. *EIRP Proceedings*, 10, pp. 424-432.
- Mangan, M. (2015). *The Impact of Social Media on the Tourism Industry*. [online] Disponível em: <http://www.hospitalitynet.org/news/4071855.html> [Acedido em 10 de abril de 2017].
- Marchiori, E. & Cantoni, L. (2012). The Online Reputation Construct: Does it Matter for the Tourism Domain? A Literature Review on Destinations' Online Reputation. *Information Technology & Tourism*, 13(3), pp. 139-159.
- Maria, T. (2016). *Comunicação interna e externa: Entenda a importância da comunicação integrada para a empresa*. [online] Disponível em: <https://blog.mais.im/comunicacao-interna-externa-importancia-comunicacao-integrada/> [Acedido em 15 de março de 2017].
- Martins, C. (2016). *Lisboa é a 5.ª cidade europeia a crescer mais em visitantes internacionais*. [online] Disponível em: <http://www.dn.pt/sociedade/interior/lisboa-e-a-5a-cidade-europeia-a-crescer-mais-em-visitantes-internacionais-5406688.html> [Acedido em 10 de fevereiro de 2017].
- Mayer, N. (2015). *Online reputations Why hotel reviews matter and how hotels respond*, PWC.
- McChrystal, T. (2017). *Building A Positive Image: The 7 Pillars of Reputation Management*. [online] Disponível em: <http://blog.uk.reputationdefender.com/building-a-positive-image-the-7-pillars-of-reputation-management> [Acedido em 26 de maio de 2017].
- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J. & López-Valcárcel, B. (2013). Online Customer Reviews of Hotels: As Participation Increases, Better Evaluation Is Obtained. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), pp. 274-283.

Mendes-Filho, L. & Tan, F. (2009). *User-Generated Content and Consumer Empowerment in The Travel Industry: A Uses & Gratifications and Dual-Process Conceptualization*. Pacific Asia Conference on Information Systems.

Mendes, R., Fernandes, J. & Correia, M. (s.d.) *Guia Prático para a Elaboração de Inquéritos por Questionário*. [online] Disponível em: <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779580654133/Guia%20Pratico.pdf> [Acedido em 30 de maio de 2017].

Merullo, F. (2016). *Business Unusual: How Marriott is Going Big with Content Marketing*. [online] Disponível em: <http://mediashower.com/blog/business-unusual-how-marriott-is-going-big-with-content-marketing/> [Acedido em 25 de abril de 2017].

Miguéns, J., Baggio, R. & Costa, C. (2008). Social media and Tourism Destinations: TripAdvisor Case Study. *Advances in Tourism Research* , pp. 1-6.

Min, H., Lim, Y. & Magnini, V. (2014). Factors Affecting Customer Satisfaction in Responses to Negative Online Hotel Reviews: The Impact of Empathy, Paraphrasing and Speed. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(2), pp. 223-231.

Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J., Fernández-Morales, A. & Coca-Stefaniak, A. (2016). Hotel Assessment through Social Media: The case of TripAdvisor. *Tourism & Management Studies*, 12(1), pp. 15-24.

Mubiri, J. (2016). *Customer Satisfaction in Hotel Services: Case-Lake Kivu Serena Hotel*. Tese de Licenciatura, JAMK University of Applied Sciences, Jyväskylä

Mukherje, A. & Nagabhushanam, M. (2016). Role of Social Media in Tourism Marketing. *International Journal of Science and Research*, 5(6), pp. 2026-2033.

Murphy, C. (2016). *5 Hotel Online Reputation Mistakes You Might Be Making*. [online] Disponível em: <https://www.revinate.com/blog/2016/08/5-hotel-online-reputation-mistakes-might-making/> [Acedido em 20 de maio de 2017].

Murphy, C. (2015). The Definitive Guide to Guest Feedback for Hoteliers, Revinate

Narteh, B., Agbemabiese, G., Kodua, P. & Braimah, M. (2013). Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence From the Ghanaian Luxury Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(4), pp. 407-436.

Newman, D. (2015). *Research Shows Millennials Don't Respond To Ads*. [online] Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/04/28/research-shows-millennials-dont-respond-to-ads/#68f1fb645dcb> [Acedido em 10 de abril de 2017].

- Nhon, H. & Khuong, M. (2015). The effects of consumer-generated media on vietnamese travelers' decision making - mediation analysis of perceived credibility and trust. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 6(2), pp. 315-330.
- Noti, E. (2013) Web 2.0 and the its influence in tourism sector. *European Scientific Journal*, pp. 115-123.
- O'Connor, P. (2010). Managing a Hotel's Image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), pp. 754-772.
- O'Connor, P. (2008). User-Generated Content and Travel: A Case Study on Tripadvisor.Com. *Information and Communication Technologies in Tourism* , pp. 47-58.
- O'Connor, P. & Frew, A. (2002). The Future of Hotel Electronic Distribution: Expert and Industry Perspectives. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), pp. 33-45.
- O'Connor, P. (s.d.) *Managing Social Media*. [online] Disponível em: http://hotelexecutive.com/business_review/2500/managing-social-media [Acedido em 25 de maio de 2017].
- Öğüt, H. & Taş, B. (2012). The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(2), pp. 197-214.
- Ola, J. (2016). *Top 2016 Hotel Digital Marketing Trends*. [online] Disponível em: <https://blog.cvent.com/hospitality/sales-marketing/top-2016-hotel-digital-marketing-trends/> [Acedido em 3 de abril de 2017].
- Ollila, J. (2012). You Can Now Write a Review about InterContinental Hotels on Their Website. [online] Disponível em: <http://loyaltylobby.com/2012/08/14/you-can-now-write-a-review-about-intercontinental-hotels-on-their-website/> [Acedido em 04 julho de 2017].
- O'Reilly, T. (2005a). *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Software*. [online] Disponível em: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> [Acedido em 07 de março de 2017].
- O'Reilly, T. (2005b). *Web 2.0: Compact Definition?*. [online] Disponível em: <http://radar.oreilly.com/2005/10/web-20-compact-definition.html> [Acedido em 07 de março de 2017].
- Park, D., Lee, J. & Han, I. (2007). The Effect of On-Line Consumer Reviews on Consumer Purchasing Intention: The Moderating Role of Involvement. *International Journal of Electronic Commerce*, 11(4), pp. 125-148.

- Park, S. & Allen, J. (2013). Responding to Online Reviews: Problem Solving and Engagement in Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), pp. 64-73.
- Pereira, L. (2013). *O Marketing e a Comunicação na Hotelaria: O Estudo de Caso de Hotel Familiar e Hotel de Grupo*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Leiria
- Pereira, L. & Almeida, P. (2014). Marketing and promotion in the hotel industry: A case study in family hotel and hotel group. *Tourism and Hospitality International Journal*, 2(1), pp. 92-105.
- Peres, R. (2015). *Metodologia - Etapas do Procedimento Científico*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Estoril
- Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K. & Schegg, R. (2016). Understanding the Impact of Online Reviews on Hotel Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Travel Research*, 56(2), pp. 1-15.
- Picazo-Vela, S. (2009). The Effect of Online Reviews on Customer Satisfaction: An Expectation Disconfirmation Approach. *AMCIS 2009 Doctoral Consortium*.
- Pimentel, D. (2013). *Marketing e Branding em Hotelaria: Casos práticos nas Pousadas de Portugal*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril
- Portmann, E., Meier, A., Cudré-Mauroux, P. & Pedrycz, W. (2015). FORA - A fuzzy set based framework for online reputation management. *Fuzzy Sets and Systems*, 269, pp. 90-114.
- Porto Editora (s.d.) *Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico*. [online] Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/reputação> [Acedido a 10 de novembro de 2016]
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª ed, Universidade Feevale, Rio Grande do Sul
- Proserpio, D. & Zervas, G. (2016). Online reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews. Forthcoming, *Marketing Science*.
- Puri, A. (2007). The web of insights: The art and practice of webnography. *International Journal of Market Research*, 49(3), pp. 387-408.
- Quan-Haase, A. & Young, A. (2010). Uses and Gratifications of Social Media: A Comparison of Facebook and Instant Messaging. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 30(5), pp. 350-361.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4º ed, Paris, Gradiva.

Raacke, J. & Bonds-Raacke, J. (2008). MySpace and Facebook: Applying the Uses and Gratifications Theory to Exploring Friend-Networking Sites. *Cyberpsychology & Behavior*, 11(2), pp. 169-174.

Reid, R. & Bojanic, D. (2006). *Hospitality Marketing Management*. 4º ed, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

ReviewPro (2017). *Responding to Online Reviews: Speed or Quantity?*[online] Disponível em: <https://www.reviewpro.com/blog/responding-online-reviews-speed-quantity/> [Acedido em 10 de agosto de 2017]

ReviewPro (2011). *How to Respond to Online Reviews*. [online] Disponível em: <https://www.reviewpro.com/wp-content/uploads/pdf/en-guide-responding-reviews.pdf> [Acedido em 13 de maio de 2017].

Riegner, C. (2007). Word of Mouth on the Web: The Impact of Web 2.0 on Consumer Purchase Decisions. *Journal of Advertising Research*, 47(4), pp. 436-448.

Rives, C. (2009). *Uses and adoption of Web 2.0: a study of the next generation of internet*. Tese de Mestrado, San Jose State University, São José

Rose, M. & Blodgett, J. G. (2016). Should Hotels Respond to Negative Online Reviews?. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4) pp. 396-410.

Sarmiento, Â. (2014). *As Fontes de Informação Online e a Influência na Reputação das Organizações*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa

Schmallegger, D. & Carson, D. (2008). Blogs in tourism: Changing approaches to information exchange. *Journal of Vacation Marketing*, 14(2), pp. 99-110.

Schuckert, M., Liu, X. & Law, R. (2015). Hospitality and Tourism Online Reviews: Recent Trends and Future Directions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32, pp. 608-621.

Seyitoglu, F. & Yuzbasioglu, N. (2015). Organizational Communication in Five Star Hotels and Experienced Problems. *International Journal of Science Culture and Sport*, 3(4), pp. 126-139.

Shankar, V., Smith, A. K. & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2) pp. 153-175.

Shao, G. (2009). Understanding the appeal of user-generated media: a uses and gratification perspective. *Internet Research*, 19(1), pp. 7-25.

- Sigala, M. (2007). *WEB 2.0 in the tourism industry: A new tourism generation and new e-business models*. Business School University of the Aegean, Chios
- Silva, M. (2009). *A Distribuição Turística e as Redes nas Agências de Viagens em Portugal*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial: Universidade de Aveiro.
- Silva, S. (2013). *Plano de Marketing para um produto ou serviço turístico: Hotel Figueiredo's*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do mar, Leiria
- Smith, D. (2016). *How to Respond to Positive Reviews*. [Online] Available at: <https://www.vendasta.com/blog/how-to-respond-to-positive-reviews> [Acedido em 25 junho 2017].
- Smith, K. L. (2007). *What is Digital Marketing?*. [online] Disponível em: <http://digitalmarketing101.blogspot.pt/2007/10/what-is-digital-marketing.html> [Acedido em 3 de abril de 2017].
- Smith, K. T. (2011). Digital Marketing Strategies that Millennials Find Appealing, Motivating, or Just Annoying. *Journal of Strategic Marketing*, 19(6), pp. 489-499.
- Soikkeli, T. (2017). *Understanding tourists in Finland: Exploring online customer reviews on finnish hotels*. Tese de Mestrado, Aalto University School of Business, Helsinki.
- Sorensen, N. (2012). *Management Response to Online Complaints*. Tese de Licenciatura, Modul Viena University, Viena.
- Sparker, B. (2015). *How to Respond to Positive Reviews*. [online] Disponível em: <https://www.reviewtrackers.com/respond-positive-reviews/> [Acedido em 25 junho 2017].
- Sparks, B. & Bradley, G. (2014). A “Triple A” Typology of Responding to Negative Consumer-generated Online Reviews. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(6), pp. 1-27.
- Sparks, B. & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), pp. 1310-1323.
- Sparks, B., Perkins, H. & Buckley, R. (2013). Online travel reviews as persuasive communication: The effects of content type, source, and certification logos on consumer behaviour. *Tourism Management*, 39, pp. 1-9.
- Sparks, B., So, K. & Bradley, G. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, pp. 74-85.

Starkov, M. & Price, J. (2006). *Consumer Generated Media, a Threat or an Opportunity?*. [online] Disponível em: <http://www.eyefortravel.com/distribution-strategies/consumer-generated-media-threat-or-opportunity> [Acedido em 19 de maio de 2017].

Statista (2015). *Number of social users worldwide from 2010 to 2020*. [online]. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/> [Acedido em 10 de abril de 2017]

Taylor, A. (2005). *Trust and Consumer Generated Media*. [online] Disponível em: https://www.artsjournal.com/artfulmanager/main/trust_and_consumer_generated_m.php [Acedido em 18 de abril de 2017].

Tang, T., Fang, E., Wang, F. (2014). Is Neutral Really Neutral? The Effects of Neutral User-Generated Content on Product Sales. *Journal of Marketing*, 78(4), pp. 41-58

Teixeira, A., Ferreira, I. & Azevedo, J. (2013). *Marketing digital no setor hoteleiro: o que as páginas web dizem dos hotéis portugueses*. 8ºSOPCOM Comunicação Global, Cultura e Energia [online]. Disponível em: <http://revistas.ua.pt/index.php/sopcom/article/view/3851> [Acedido em 20 de abril de 2017]

Toh, R. S., Raven, P. & DeKay, F. (2011). Selling Rooms: Hotels vs. Third-Party Websites. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), pp. 181-189.

Torres, E., Singh, D. & Robertson-Ring, A. (2015). Consumer reviews and the creation of booking transaction value: Lessons from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 50, pp. 77-83.

Tourismus Partner (2015). *Online Reputation: How hotel chains manage the flood of reviews*. [online] Disponível em: <https://www.tourismuspartner.co.at/2015/11/12/online-reputation-how-hotel-chains-manage-the-flood-of-reviews/> [Acedido em 21 de junho de 2017].

TripAdvisor (2015). *TripBarometer March 2015: Global Travel Economy Report*.

TripAdvisor (2016). *TripBarometer 2016: Traveler Trends & Motivations Global Findings*

TripAdvisor (s.d.) *Can I ask my guests to write reviews?*. [online] Disponível em: <https://www.tripadvisor.com/hc/en-us/articles/200614377-Can-I-ask-my-guests-to-write-reviews-> [Acedido em 25 de maio de 2017].

Trivago (2015). *Reputação hoteleira na Europa: Porto 7º e Lisboa em 8º*. [online] Disponível em: <http://www.viagenseferias.net/reputacao-hoteleira-europa-porto-7-lisboa-8> [Acedido em 19 de fevereiro de 2017].

Trivago (2017). *Funchal, Porto e Lisboa entre as 100 cidades do mundo com melhor reputação online*. [online] Disponível em: <http://company.trivago.pt/press-release/ranking-cidades-melhor-reputacao-mundial-2017/> [Acedido em 17 de fevereiro de 2017].

Tuominen, P. (2011). The Influence of TripAdvisor Consumer-Generated Travel Reviews on Hotel Performance. *University of Hertfordshire*.

Valant, J. (2015). *Online consumer reviews: The case of misleading or fake reviews*. European Parliamentary Research Service.

Van Noort, G. & Willemsen, L. (2012). Online damage control: the effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), pp. 131-140.

Velho, M. (2016). *Lonely Planet. Porto, Lisboa e Açores são obrigatórios em 2017* [online] Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/buzz/674536/> [Acedido em 17 de fevereiro de 2017].

Vermeulen, I. E. & Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), pp. 123-127.

Virgin Hotels (s.d.) *Meet Lucy: Your personal comfort assistant*. [online] Disponível em: <https://virginhotels.com/chicago/about-the-app/> [Acedido em 26 de abril de 2017].

Walker, J. (2009). *Introduction to Hospitality*. 5ª ed, New Jersey, Pearson Education.

Wang, Y. & Chaudhry, A. (2015). *The Effect of Observing the Service Interaction of Peers: Empirical Evidence of the Pros and Cons to Responding to Online Customer Reviews*. [online] Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2630237 [Acedido em 21 de maio de 2017].

West, R. (2010). *Uses and Gratifications Theory. Introducing Communication Theory: Analysis and Application*. Boston, McGraw-Hill.

Whiting, A. & Williams, D. (2013). Why people use social media: a uses and gratifications approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(4), pp. 362-369.

Wolf, P. (2006). *Travel 2.0 Confronts the Establishment*. [online] Disponível em: <http://www.hospitalitynet.org/news/4027937.html> [Acedido em 07 de março de 2017].

World Tourism Organization (2014). *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems – An Integrated Approach*. Madrid, UNWTO .

- Wyse, S. (2012). *Advantages and Disadvantages of Customer Satisfaction Surveys*. [online] Disponível em: <https://www.snapsurveys.com/blog/advantages-disadvantages-customer-satisfaction-surveys/> [Acedido em 10 de maio 2017].
- Wyse, S. E. (2015). *5 Reasons Why Feedback is Important*. [Online] Disponível em: <https://www.snapsurveys.com/blog/5-reasons-feedback-important/> [Acedido em 28 Abril 2017].
- Xiang, Z. & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), pp. 179-188.
- Xie, H., Miao, L., Kuo, P. & Lee, B. (2011). Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: The role of perceived source credibility and pre-decisional disposition. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), pp. 178-183.
- Xie, K., Kwok, L. & Wang, W. (2017). Monetizing Managerial Responses on TripAdvisor: Performance Implications across Hotel Classes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(3), pp. 1-13.
- Xie, K. L., So, K. K. & Wang, W. (2017). Joint effects of management responses and online reviews on hotel financial performance: A data-analytics approach. *International Journal of Hospitality Management*, 62, pp. 101-110.
- Xie, K. L., Zhang, Z. & Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, pp. 1-12.
- Xie, K., Zhang, Z., Zhang, J., Singh, A. Lee, S. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance: Evidence from TripAdvisor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), pp. 2013-2034.
- Xie, L. K., Chen, C. & Wu, S. (2016). Online Consumer Review Factors Affecting Offline Hotel Popularity: Evidence from Tripadvisor. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(2), pp. 211-223.
- Yacouel, N. & Fleischer, A. (2012). The Role of Cybermediaries in Reputation Building and Price Premiums in the Online Hotel Market. *Journal of Travel Research*, 51(2), pp. 219-226.
- Yang, B. (2013). *The Effect Of Online Customer Reviews On Customer's Perceived Risk Associated With Online Leisure Hotel Booking*. Tese de Mestrado, Purdue University, Indiana
- Ye, Q., Law, R. & Gu, B. (2009). The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), pp. 180-182.

Yildiz, Ö. (2015). Internal Communication Function and Hotel Productivity- A Comparative Study. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(3), pp. 45-54.

Yoke, P. (2011). *Distribution Channel*. [online] Disponível em: <https://oscarmorant2011.wordpress.com/2011/06/02/distribution-channel/> [Acedido em 09 de março de 2017].

Yoo, K. & Gretzel, U. (2016). Generational Differences in CGM Perceptions and Use for Travel Planning. *Tourism Travel and Research Association: Advancing Tourism Research Globally*.

Yoo, K. & Gretzel, U. (2010). Antecedents and impacts of trust in travel-related consumer-generated media. *Journal of Information Technology and Tourism*, 12(2), pp. 139-152.

Yoo, K., Lee, Y., Gretzel, U. & Fesenmaier, D. R. (2009). Trust in Travel-Related Consumer Generated Media. *Information and Communication Technologies in Tourism*, pp. 49-59.

Zhao, X., Wang, L., Guo, X. & Law, R. (2015). The influence of online reviews to online hotel booking intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), pp. 1343-1364.

Zhu, F. & Zhang, X. (2010). Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics. *Journal of Marketing*, 74(2), pp. 133-148.

Anexos

ANEXO I – CARACTERIZAÇÃO DO CANAL BOOKING.COM

Sobre Booking.com™



Fundada em 1996, em Amesterdão, Booking.com começou por ser uma pequena start-up holandesa e cresceu para se tornar numa das maiores empresas de e-commerce do mundo no ramo das viagens. Sendo parte do grupo The Priceline Group (NASDAQ: PCLN), Booking.com emprega atualmente mais de 15 000 pessoas em 204 escritórios de 70 países por todo o mundo.

*Booking.com investe em tecnologia digital que ajuda a tornar as viagens mais simples, seguindo a sua missão de **dar a todos a possibilidade de explorar o mundo**. Em Booking.com, providenciamos aos viajantes a maior seleção de alojamentos de todo o mundo, incluindo apartamentos, casas de férias, B&B, resorts de luxo, casas na árvore ou mesmo iglus. O website e aplicações de Booking.com estão disponíveis em mais de 40 idiomas, disponibilizam 1 478 110 alojamentos e abrangem 121 328 destinos de 228 países e territórios de todo o mundo.*

São reservadas mais de 1 500 000 estadias na nossa plataforma, todos os dias. Quer estejam a viajar em lazer ou em negócios, os clientes podem reservar o seu alojamento ideal de forma rápida e fácil com Booking.com, sem taxas de reserva e com a nossa garantia de que igualaremos o preço. Os clientes podem entrar em contacto com Booking.com 24 horas por dias, 7 dias por semana através da nossa equipa de apoio ao cliente, e receber assim assistência e apoio em mais de 40 idiomas, a qualquer hora do dia ou noite.

ANEXO II - APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE ORM NO SOFTWARE REVIEWPRO



ANEXO III – EXEMPLOS DE GESTÃO DE RESPOSTAS A OR NEGATIVOS NOS HOTÉIS DE CINCO ESTRELAS



Anónimo
Brasil
2 comentários

5,8 Normal

– Roupa de cama dura

+ Do spa

👍 Útil

Altis Belem Hotel & Spa respondeu a este comentário

Agradecemos ter tomado algum do seu tempo para nos dar o feedback da sua estada. Os seus comentários foram tidos em consideração. Com os melhores cumprimentos, Guest Service

P

Paula
Portugal
11 comentários
8 votos de comentário útil

4,6 Decepcionante

– Não ter room service
O quarto não estava muito limpo
O pequeno almoço apesar de fraco o queijo fresco estava estragado

👍 Útil 2 pessoas consideraram este comentário útil.

Pousada de Lisboa - Small Luxury Hotels Of The World respondeu a este comentário

Estimada Sra. Paula, Desde já gostaria de agradecer o seu feedback e a sua escolha pela Pousada de Lisboa. É com pesar que verificamos o seu descontentamento perante os nossos serviços e instalações. Na Pousada de Lisboa, existe room service todos os dias, porém este serviço funciona num horário estipulado das 7h00 às 23h00. Pelo que nos períodos intermédios nos disponibilizamos para auxiliar os nossos hóspedes em todas as suas necessidades, tendo sempre em consideração as limitações existentes. Relativamente ao pequeno-almoço, iremos averiguar a situação na tentativa de compreender o sucedido para evitar futuras repetições. Por fim, no que respeita à limpeza do quarto a situação foi passada à pessoa responsável para análise. Assim, apresento as nossas mais sinceras desculpas pelo inconveniente causado, aproveitando também para reforçar que gostaríamos bastante de a voltar a receber para que possa ficar com uma nova e melhorada imagem da Pousada de Lisboa. Melhores Cumprimentos, Joana Cortiçadas Guest Relations Pousada de Lisboa

ANEXO IV – EXEMPLOS DE GESTÃO DE RESPOSTAS A OR POSITIVOS NOS HOTÉIS DE CINCO ESTRELAS



Mariana

Portugal

6 comentários

1 voto de comentário

Útil

10

"Bodas de papel, maravilhosas!!"



Desde o primeiro minuto em que contactei o Altis para fazer surpresa ao meu marido do nosso primeiro aniversário de casamento que a atenção e o carinho foram constantes. Entreguei o espumante e os flutes do nosso casamento e foi tudo preparado no quarto. O quarto é maravilhoso e a vista nem se fala. O pequeno almoço estava ótimo, com imensas opções e a possibilidade de tomar na rua junto à marina. Tudo maravilhoso e para recordar com muito amor.



Útil



Altis Belem Hotel & Spa respondeu a este comentário

Cara Senhora Mariana, Obrigada pelo tempo que dedicou a escrever este excelente e detalhado comentário sobre a sua recente estadia no nosso Hotel. A nossa equipa trabalha para superar as expectativas dos nossos clientes, acreditamos que proporcionar momentos memoráveis da sua estadia nos Altis e em Lisboa, foi um prazer a ajudar com a surpresa para o seu marido. Ficamos a aguardar a sua próxima visita a Lisboa. Os melhores cumprimentos, Natalie Milne Guest Service



Priscila

Brasil



22 comentários

1 voto de comentário

Útil

10

"inesquecível"



em primeiro lugar preciso dizer a equipe, toda ela, da recepção, bellman, arrumadeira, café da manhã.... nunca vi um tratamento igual, maravilhoso, perfeito. o café da manhã excelente. a localização permitiu que fizessemos quase tudo a pé. recomendo muitíssimo e voltarei com certeza. a praça do comércio está lindíssima, com um ponto de taxi na porta, barcos passando....



Útil



Pousada de Lisboa - Small Luxury Hotels Of The World respondeu a este comentário

Prezada Priscila, Desde já gostaria de agradecer a sua preferência pela Pousada de Lisboa! É com muito gosto que recebemos as suas amáveis palavras sobre a sua estadia conosco, irei partilhar o seu feedback com toda a equipa. Esperamos voltar a recebê-lo nas nossas instalações numa futura visita a Lisboa. Melhores Cumprimentos, Inês Subtil Guest Relations

ANEXO V – EXEMPLOS DE GESTÃO DE RESPOSTAS A OR NEGATIVOS NO HOTÉIS DE QUATRO ESTRELAS



Anônimo
🇧🇷 Brasil
15 comentários

3,5

Mau



Serviços -desinteresse dos atendedores



Localização



Útil



TRYP Lisboa Aeroporto Hotel respondeu a este comentário

Antes de mais agradecemos a preferência pelo Hotel Tryp Lisboa Aeroporto. Sentimos muito que a sua perceção não tenha sido tão positiva e esperamos que apesar desta primeira impressão o nosso hotel e nossa equipe TRYP possa recebê-lo de volta num futuro próximo. Muito obrigada. - Fabiana Cristóvão – Guest Experience Manager



António
🇵🇹 Portugal
1 comentário

4,2

Decepcionante



Restaurante péssimo em relação à qualidade/preço.



Útil



Vincci Liberdade respondeu a este comentário

Exmo Sr. António, Começamos por agradecer o seu comentário, a opinião dos nossos hóspedes é muito importante para que possamos continuar a melhorar o nosso serviço. Lamentamos que a sua experiência não tenha correspondido às suas expectativas e esperamos que nos possa visitar em outra oportunidade para que possa disfrutar em pleno do nosso hotel e serviços. Com os melhores cumprimentos, Catarina Nolasco, Deputy General Manager

ANEXO VI - EXEMPLOS DE GESTÃO DE RESPOSTAS A OR POSITIVOS NOS HOTÉIS DE QUATRO ESTRELAS



Beatriz

Brasil



37 comentários
1 voto de comentário
útil

10 "Excelente"



O café da manhã excelente, pessoal super atencioso.
Custo benefício excelente. Super bem localizado



Útil



Vincci Liberdade respondeu a este comentário

Exma. Sra. Beatriz, Em nome do staff do restaurante muito agradecemos o seu comentário. Esperamos que num futuro próximo voltemos a ter o gosto de lhe servir um ótimo café-da-manhã. Com os melhores cumprimentos, Cheila Queirós, Maitre Hotel Vincci Liberdade



Andres

Brasil

Grupo etário: 55 a 64



3 comentários

9,6 "adorei, no conjunto. recomendo e iria mais vezes! Recomendo a todos q perguntem no aeroporto sobre o"



o serviço de atendimento ao cliente no check out, foi muito deselegante, achei. Estava com duas malas, esperando o transfere, pedi ajuda e não tinha ninguém p ajudar. isso foi desagradável.



única reclamação: café com sabor de velho.. um pouco frio
no mais, muito bom



Útil



TRYP Lisboa Aeroporto Hotel respondeu a este comentário

Caro Sr. Andres, Agradecemos a sua preferência pelo nosso hotel e a partilha positiva da sua estadia. Lamentamos que café não tenha sido do seu agrado e que não houvesse ninguém para ajudar com a bagagem no check out. No entanto informamos que não temos serviço de concierge, mas que sempre que possível tentamos ajudar com as bagagens. Agradecemos a sua preferência. Cumprimentos, Joana Gordalina

Apêndices

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO ÀS UNIDADES HOTELEIRAS DE LISBOA DE 4 E 5 ESTRELAS SOBRE GESTÃO DA REPUTAÇÃO *ONLINE* (QUHLGRO)



Mestrado em Gestão Hoteleira

Estimado participante:

Convido-o a participar neste inquérito conduzido por Catarina Silva, uma estudante do Mestrado em Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, para a elaboração da dissertação da mesma, sob a orientação do Professor Doutor Nuno Gustavo e coorientação da Professora Doutora Rita Peres.

O propósito da presente investigação visa analisar e compreender as estratégias utilizadas pelos hotéis de quatro e cinco estrelas da cidade de Lisboa relativamente à gestão da sua reputação online, maioritariamente no que se refere às respostas a *online reviews*.

A sua participação é crucial para o alcance do objetivo referido anteriormente. A sua participação será anónima e toda a informação apresentada será confidencial e inacessível a outros participantes deste inquérito. Apenas os investigadores terão acesso aos seus resultados.

Não será pedido que identifique o seu nome e/ou nome do hotel, nem quaisquer outras informações de cariz pessoal. Desta forma, pedimos que não responda com o seu nome ou identidade do hotel em nenhuma das questões apresentadas neste inquérito.

Este inquérito foi construído para uma duração não superior a 5 minutos, com perguntas cujas respostas são maioritariamente fechadas. Não existe um limite de tempo definido, podendo terminar este inquérito no tempo que desejar.

A sua participação é totalmente voluntária. Ao completar o presente questionário está a concordar na participação da referida investigação.

Para questões adicionais, não hesite em contactar-me através do endereço de e-mail 8660@eshte.pt.

Muito obrigada pela sua participação.

Catarina Silva

PARTE I – CARACTERÍSTICAS GERAIS

1. Qual a classificação do hotel com o qual colabora?

- ☐ 4 estrelas
- ☐ 5 estrelas

2. Selecione os canais *online* onde o hotel se encontra presente

(pode selecionar até seis opções)

- ☐ Booking.com
- ☐ TripAdvisor
- ☐ Google+
- ☐ Expedia/Hotels.com
- ☐ Trivago
- ☐ Website próprio
- ☐ Outro _____

3. Qual o *rating* atual do hotel no Booking.com?

- ☐ 1-2
- ☐ 3-4
- ☐ 5-6
- ☐ 7-8
- ☐ 9-10
- ☐ Não sei

4. O hotel utiliza algum *software* de apoio à gestão da reputação *online*?

(Exemplos: ReviewPro, Revinate, etc.)

- ☐ Sim
- ☐ Não (passa para a questão 6)

5. Qual?

- ☐ ReviewPro
- ☐ Revinate
- ☐ RateGain
- ☐ TrustYou
- ☐ Customer Alliance
- ☐ Outro _____

PARTE II – GESTÃO DA REPUTAÇÃO *ONLINE*: GESTÃO DE RESPOSTAS A *ONLINE REVIEWS*

6. Qual o grau de importância que o hotel atribui à gestão da reputação *online*?

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Nada importante

7. O hotel faz a monitorização da sua reputação *online*? Se sim, há quanto tempo?

- ☐ Sim, há 6 meses
- ☐ Sim, há 1 ano
- ☐ Sim, há 2 anos
- ☐ Sim, há mais de 3 anos
- ☐ Não (passa para a questão 9)

8. Com que frequência é feita a monitorização da reputação *online*?

(nomeadamente a visualização de *online reviews*)

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Trimestralmente

9. O hotel responde a *online reviews*?

- ☐ Sim
- ☐ Não (passa para a questão 18)

10. Regra geral, quem é responsável pela resposta a *online reviews* dos consumidores?

- ☐ *General Manager*
- ☐ *Hotel Manager*
- ☐ *Front Office Supervisor*
- ☐ *Marketing & Public Relations Team*
- ☐ Empresa externa (*outsourcing*)
- ☐ Outro _____

11. A gestão de respostas a *online reviews* é feita em mais do que um canal *online*?

- ☐ Sim
- ☐ Não (passa para a questão 13)

12. Em quais?

(pode seleccionar até quatro opções)

- ☐ Booking.com
- ☐ TripAdvisor
- ☐ Google+
- ☐ Expedia/Hotels.com
- ☐ Trivago
- ☐ Website próprio
- ☐ Outro _____

13. O hotel responde a todos os tipos de *online reviews*?

- ☐ Sim
- ☐ Não, só responde aos positivos (não responde às questões 16 e 17)
- ☐ Não, só responde aos negativos (passa para a questão 16)

14. Qual o tempo médio de resposta após a publicação de um *online review* positivo por parte de um consumidor?

- ☐ 1 dia
- ☐ 1 semana
- ☐ 2 semanas
- ☐ 1 mês
- ☐ 3 meses
- ☐ Mais de 3 meses

15. Qual a abordagem de resposta do hotel a *online reviews* positivos?

- ☐ Responder de forma genérica com um agradecimento e com um convite para o cliente voltar
- ☐ Agradecer o comentário de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos mencionados, congratular todo o staff e convidar o cliente a voltar, divulgando novos serviços e instalações
- ☐ Responder de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e também a partilhar o seu *feedback* noutras plataformas *online*.
- ☐ Responder de forma personalizada com um agradecimento, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e solicitar recomendações para possíveis melhorias a implementar no estabelecimento.
- ☐ Outro: _____

16. Qual o tempo médio de resposta após a publicação de um *online review* negativo por parte de um consumidor?

- ☐ 1 dia
- ☐ 1 semana
- ☐ 2 semanas
- ☐ 1 mês
- ☐ 3 meses
- ☐ Mais de 3 meses

17. Qual a abordagem de resposta do hotel a *online reviews* negativos?

- ☐ Responder de imediato, sem pensar, adotando uma postura defensiva e atacando o consumidor
- ☐ Responder de forma genérica e com apenas um pedido de desculpa
- ☐ Pedir desculpa e oferecer algum tipo de compensação (*voucher*, desconto)
- ☐ Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções que irão ser implementadas e fornecer um contacto *offline* direto para esclarecimentos adicionais
- ☐ Outro: _____

18. Em que medida está satisfeito com a atual estratégia de gestão da reputação *online* do hotel?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Pouco satisfeito
- ☐ Nada satisfeito

19. O hotel utiliza os bons e maus exemplos dos *online reviews* postados na Internet sobre o hotel na formação e treino do *staff*?

(Considerando que os bons exemplos servem para congratular o *staff* e os maus para tentar resolver os problemas ocorridos)

- ☐ Sim, mas só os positivos
- ☐ Sim, mas só os negativos
- ☐ Sim, ambos
- ☐ Não

20. Na sua opinião, que fator(es) contribuiria(m) para uma melhor gestão da reputação *online* do hotel?

(pode seleccionar até três opções)

- ☐ Mais *staff*

- ☐ Mais recursos financeiros
- ☐ Utilização de um *software* de gestão da reputação *online*
- ☐ Mais formação e treino
- ☐ Alteração da cultura organizacional
- ☐ Outro: _____
- ☐ Nenhum

Obrigada pela sua participação!

Catarina Silva

APÊNDICE II – BASE DE DADOS DA INVESTIGAÇÃO

Nome	Classificação
Pestana Palace Lisboa Hotel & National Monument	5 estrelas
TURIM Av. Liberdade Hotel	4 estrelas
TURIM Terreiro do Paço Hotel	4 estrelas
Jupiter Lisboa Hotel	4 estrelas
Corinthia Hotel Lisbon	5 estrelas
TURIM Saldanha Hotel	4 estrelas
EPIC SANA Lisboa Hotel	5 estrelas
Altis Grand Hotel - Luxury Collection Hotels	5 estrelas
Eurostars Das Letras	5 estrelas
TURIM Marques Hotel	4 estrelas
VIP Grand Lisboa Hotel & Spa	5 estrelas
TURIM Europa Hotel	4 estrelas
TURIM Alameda Hotel	4 estrelas
HF Fenix Lisboa	4 estrelas
Portugal Boutique Hotel	4 estrelas
EVOLUTION Lisboa Hotel	4 estrelas
Sheraton Lisboa Hotel & Spa	5 estrelas
VIP Executive Arts Hotel	4 estrelas
VIP Executive Entrecampos - Hotel & Conference	4 estrelas
TURIM Iberia Hotel	4 estrelas
Eurostars Lisboa Parque	4 estrelas
Pousada de Lisboa - Small Luxury Hotels Of The World	5 estrelas
Sofitel Lisbon Liberdade	5 estrelas
Vincci Baixa	4 estrelas
Lutecia Smart Design Hotel	4 estrelas
Vila Gale Opera	4 estrelas
Radisson Blu Hotel Lisbon	4 estrelas
Holiday Inn Lisbon-Continental	4 estrelas
Altis Belem Hotel & Spa	5 estrelas
Tivoli Oriente Hotel	4 estrelas
HF Fenix Urban	4 estrelas
SANA Lisboa Hotel	4 estrelas
BessaHotel Liberdade	4 estrelas
Lux Lisboa Park	4 estrelas
Olaias Park Hotel	4 estrelas
Hotel Alif Avenidas	4 estrelas
Hotel 3K Madrid	4 estrelas
Inspira Santa Marta Hotel & Spa	4 estrelas
Tivoli Avenida Liberdade Lisboa	5 estrelas
Hotel Mundial	4 estrelas
Palácio do Governador	5 estrelas

Hotel 3K Barcelona	4 estrelas
MYRIAD by SANA Hotels	5 estrelas
Lisboa Pessoa Hotel	4 estrelas
PortoBay Liberdade	5 estrelas
Hotel 3K Europa	4 estrelas
Dom Pedro Lisboa	5 estrelas
Hotel Santa Justa	4 estrelas
TRYP Lisboa Oriente Hotel	4 estrelas
TRYP Lisboa Aeroporto Hotel	4 estrelas
Memmo Príncipe Real - Design Hotels	5 estrelas
H10 Duque de Loulé	4 estrelas
Vincci Liberdade	4 estrelas
Hotel Avenida Palace	5 estrelas
Pestana CR7 Lisboa	4 estrelas
Olissippo Lapa Palace	5 estrelas
York House Hotel	4 estrelas
VIP Executive Diplomatico Hotel	4 estrelas
SANA Malhoa Hotel	4 estrelas
Olissippo Oriente	4 estrelas
Altis Avenida Hotel	5 estrelas
Hotel Real Parque	4 estrelas
InterContinental Lisbon	5 estrelas
Fontecruz Lisboa, Autograph Collection	5 estrelas
Bairro Alto Hotel	5 estrelas
TURIM Lisboa Hotel	4 estrelas
Hotel Lis – Baixa	4 estrelas
Lisboa Carmo Hotel	4 estrelas
The Beautique Hotels Figueira	4 estrelas
NH Collection Lisboa Liberdade	4 estrelas
Internacional Design Hotel - Small Luxury Hotels of the World	4 estrelas
9Hotel Mercy	4 estrelas
Hotel Jeronimos 8	4 estrelas
behotelisboa	4 estrelas
Santiago de Alfama - Boutique Hotel	5 estrelas
Olissippo Castelo	4 estrelas
PortoBay Marquês	4 estrelas
Browns Central Hotel	4 estrelas
Hotel do Chiado	4 estrelas
Hotel Açores Lisboa	4 estrelas
Olissippo Saldanha	4 estrelas
Neya Lisboa Eco Hotel	4 estrelas
Hotel 1908 Lisboa	4 estrelas
AVANI Avenida Liberdade	4 estrelas
Olissippo Marques de Sa	4 estrelas
Hotel da Estrela - Small Luxury Hotels of the World	4 estrelas

Hotel Lisboa	4 estrelas
Hotel Real Palácio	5 estrelas
The Vintage Lisboa	5 estrelas
Hotel Britania	4 estrelas
Memmo Alfama - Design Hotels	4 estrelas
Heritage Avenida Liberdade	4 estrelas
Skyna Hotel Lisboa	4 estrelas
Hotel Florida	4 estrelas
Czar Lisbon Hotel	4 estrelas
Hotel Lisboa Plaza	4 estrelas
Hotel Principe Real	4 estrelas
Solar do Castelo	4 estrelas
Hotel Marques de Pombal	4 estrelas
Lx Boutique Hotel	4 estrelas
Valverde Hotel	5 estrelas
SANA Metropolitan Hotel	4 estrelas
As Janelas Verdes	4 estrelas
NH Lisboa Campo Grande	4 estrelas
Zenit Lisboa	4 estrelas
Lisbon Marriott Hotel	4 estrelas
VIP Executive Saldanha	4 estrelas
DoubleTree by Hilton Lisbon Fontana Park	4 estrelas
Holiday Inn Lisboa	4 estrelas
Four Seasons Hotel Ritz Lisbon	5 estrelas
Lisbon Arsenal Suites	4 estrelas
Novotel Lisboa	4 estrelas
Hotel Mercure Lisboa	4 estrelas

APÊNDICE III - RESULTADOS SPSS

Estatísticas

Classificacao

N	Válido	88
	Omisso	0

		Classificacao			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	4 estrelas	62	70,5	70,5	70,5
	5 estrelas	26	29,5	29,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Resumo de caso

		Casos			
		Válido	Omisso	Total	
		N	Porcentagem	N	Porcentagem
\$Presenca_CanaisOnline ^a		88	100,0%	0	0,0%
		Total			
		N			
		88			

Resumo de caso

		Casos			
		Total			
		Porcentagem			
\$Presenca_CanaisOnline ^a		100,0%			

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

\$Presenca_CanaisOnline Frequências

		Respostas		Porcentagem de
		N	Porcentagem	casos
Canais online onde o hotel está presente ^a	Booking	88	19,6%	100,0%
	TripAdvisor	82	18,2%	93,2%
	Google+	37	8,2%	42,0%
	Expedia/Hotels.com	85	18,9%	96,6%
	Trivago	62	13,8%	70,5%
	Website próprio	86	19,1%	97,7%
	Ctrip	1	0,2%	1,1%
	HRS	3	0,7%	3,4%
	Redes Sociais	3	0,7%	3,4%
	Hotusa	2	0,4%	2,3%
	Amona	1	0,2%	1,1%

Total	450	100,0%	511,4%
-------	-----	--------	--------

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Estatísticas

Rating

N	Válido	88
	Omisso	0

		Rating			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não sei	1	1,1	1,1	1,1
	5-6	1	1,1	1,1	2,3
	7-8	38	43,2	43,2	45,5
	9-10	48	54,5	54,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Estatísticas

Utilizacao_Software

N	Válido	88
	Omisso	0

		Utilizacao_Software			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	33	37,5	37,5	37,5
	Sim	55	62,5	62,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Estatísticas

Software_Qual

N	Válido	55
	Omisso	33

Software_Qual

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	ReviewPro	34	38,6	61,8	61,8
	Revinat	5	5,7	9,1	70,9
	RateGain	5	5,7	9,1	80,0
	TrustYou	3	3,4	5,5	85,5
	Customer Alliance	1	1,1	1,8	87,3
	Availpro	4	4,5	7,3	94,5
	RateTiger	2	2,3	3,6	98,2
	Power BI	1	1,1	1,8	100,0
	Total	55	62,5	100,0	
Omisso	98	33	37,5		
Total		88	100,0		

Estatísticas

Importancia_RM

N	Válido	88
	Omisso	0

Importancia_RM

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Pouco importante	2	2,3	2,3	2,3
	Importante	9	10,2	10,2	12,5
	Muito importante	77	87,5	87,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Estatísticas

Monotorizacao

N	Válido	88
	Omisso	0

Monotorizacao

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	4	4,5	4,5	4,5
	Sim, há 6 meses	4	4,5	4,5	9,1
	Sim, há 1 ano	7	8,0	8,0	17,0
	Sim, há 2 anos	19	21,6	21,6	38,6
	Sim, há mais de 3 anos	54	61,4	61,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Estatísticas

Freq_Monitorizacao

N	Válido	84
	Omisso	4

Freq_Monitorizacao

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Mensalmente	6	6,8	7,1	7,1
	Semanalmente	24	27,3	28,6	35,7
	Diariamente	54	61,4	64,3	100,0
	Total	84	95,5	100,0	
Omisso	98	4	4,5		
Total		88	100,0		

Estatísticas

RespostaOR

N	Válido	88
	Omisso	0

RespostaOR

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	8	9,1	9,1	9,1
	Sim	80	90,9	90,9	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Estatísticas

Responsavel_RespostaOR

N	Válido	80
	Omisso	8

Responsavel_RespostaOR

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	General Manager	23	26,1	28,7	28,7
	Hotel Manager	13	14,8	16,3	45,0
	Front Office Supervisor	12	13,6	15,0	60,0
	Marketing & Public Relations Team	22	25,0	27,5	87,5
	Departamento de Reservas	1	1,1	1,3	88,8
	Guest Experience Manager	1	1,1	1,3	90,0
	Front Office Manager	2	2,3	2,5	92,5
	General Manager Assistant	1	1,1	1,3	93,8
	Customer Care	1	1,1	1,3	95,0
	Guest Relations	1	1,1	1,3	96,3
	Rooms Division Manager	1	1,1	1,3	97,5
	Sales & e-commerce	1	1,1	1,3	98,8
	Quality Manager	1	1,1	1,3	100,0
	Total	80	90,9	100,0	
Omisso	98	8	9,1		
Total		88	100,0		

Estatísticas

Resposta em mais do que um canal?

N	Válido	80
	Omisso	8

Resposta em mais do que um canal?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	5	5,7	6,3	6,3
	Sim	75	85,2	93,8	100,0
	Total	80	90,9	100,0	
Omisso	98	8	9,1		
Total		88	100,0		

Resumo de caso

	Válido		Omisso		Total N
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	
\$CanaisOnline_RespostaOR ^a	75	85,2%	13	14,8%	88

Resumo de caso

	Casos
	Total
	Porcentagem
\$CanaisOnline_RespostaOR ^a	100,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

\$CanaisOnline_RespostaOR Frequências

		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Canais onde o hotel responde a OR ^a	Booking	74	27,8%	98,7%
	TripAdvisor	69	25,9%	92,0%
	Google+	19	7,1%	25,3%
	Expedia/Hotels.com	53	19,9%	70,7%
	Trivago	12	4,5%	16,0%
	Website próprio	34	12,8%	45,3%
	Ctrip	1	0,4%	1,3%
	Facebook	4	1,5%	5,3%
Total		266	100,0%	354,7%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Estatísticas

Responde a todo o tipo de OR?

N	Válido	80
	Omisso	8

Responde a todo o tipo de OR?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	71	80,7	88,8	88,8
	Não, só responde aos negativos	9	10,2	11,3	100,0
	Total	80	90,9	100,0	
Omisso	98	8	9,1		

Total	88	100,0		
-------	----	-------	--	--

Estatísticas

TempoOR_neg

N	Válido	80
	Omisso	8

TempoOR_neg

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1 mês	1	1,1	1,3	1,3
	2 semanas	6	6,8	7,5	8,8
	1 semana	31	35,2	38,8	47,5
	1 dia	42	47,7	52,5	100,0
	Total	80	90,9	100,0	
Omisso	98	8	9,1		
Total		88	100,0		

Estatísticas

AbordagemOR_neg

N	Válido	80
	Omisso	8

AbordagemOR_neg

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Responder de forma genérica e com apenas um pedido de desculpa	12	13,6	15,0	15,0
	Pedir desculpa e oferecer algum tipo de compensação (voucher, desconto)	6	6,8	7,5	22,5
	Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções a ser implementadas e fornecer um contacto offline direto	55	62,5	68,8	91,3
	Analisar a situação e agir de acordo, podendo haver compensação. Por vezes é só enviado um e-mail com a justificação	1	1,1	1,3	92,5

	Responder de imediato de forma assertiva, tentando compreender e resolver o problema do cliente	1	1,1	1,3	93,8
	Geralmente pedir desculpa e referir as medidas a serem tomadas. Fornecer contacto direto e/ou compensação após diálogo	1	1,1	1,3	95,0
	Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções e oferecer algum tipo de compensação	1	1,1	1,3	96,3
	Averiguar a veracidade, pedir desculpa se for verdade, compensar o cliente e corrigir internamente com a equipa	1	1,1	1,3	97,5
	Contextualizar o acontecimento, saber o que se passou e responder em conformidade	1	1,1	1,3	98,8
	Responder de forma ponderada e atuar de acordo com o problema	1	1,1	1,3	100,0
	Total	80	90,9	100,0	
Omisso	98	8	9,1		
Total		88	100,0		

Estatísticas

TempoOR_pos

N	Válido	71
	Omisso	17

		TempoOR_pos			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1 mês	2	2,3	2,8	2,8
	2 semanas	10	11,4	14,1	16,9
	1 semana	32	36,4	45,1	62,0
	1 dia	27	30,7	38,0	100,0
	Total	71	80,7	100,0	
Omisso	98	17	19,3		
Total		88	100,0		

Estatísticas

AbordagemOR_pos

N	Válido	71
	Omisso	17

		AbordagemOR_pos			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Responder de forma genérica com um agradecimento e com um convite para o cliente voltar	14	15,9	19,7	19,7
	Agradecimento personalizado, reforçar aspetos positivos, congratular o staff, incentivar o regresso, divulgar serviços	35	39,8	49,3	69,0
	Responder de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e partilhar o feedback	6	6,8	8,5	77,5
	Agradecer de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e solicitar recomendações	16	18,2	22,5	100,0
	Total	71	80,7	100,0	
Omisso	98	17	19,3		
Total		88	100,0		

Estatísticas

Satisfacao ORM

N	Válido	88
	Omisso	0

Satisfacao ORM

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Nada satisfeito	2	2,3	2,3	2,3
	Pouco satisfeito	8	9,1	9,1	11,4
	Satisfeito	46	52,3	52,3	63,6
	Muito satisfeito	32	36,4	36,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Estatísticas

Utilização OR treino e formação

N	Válido	88
	Omisso	0

Utilização OR treino e formação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	12	13,6	13,6	13,6
	Sim, mas só os positivos	1	1,1	1,1	14,8
	Sim, mas só os negativos	5	5,7	5,7	20,5
	Sim, ambos	70	79,5	79,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Resumo de caso

	Casos				Total
	N	Válido Porcentagem	N	Omisso Porcentagem	N
\$Fatores_MelhoriaORM ^a	88	100,0%	0	0,0%	88

Resumo de caso

	Casos
	Total
	Porcentagem
\$Fatores_MelhoriaORM ^a	100,0%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

\$Fatores_MelhoriaORM Frequências

		Respostas		Porcentagem
		N	Porcentagem	de casos
Fatores para melhoria ORM ^a	Mais staff	28	19,3%	31,8%
	Mais recursos financeiros	12	8,3%	13,6%
	Utilização software ORM	19	13,1%	21,6%
	Mais formação e treino	46	31,7%	52,3%
	Alteração da cultura organizacional	29	20,0%	33,0%
	Nenhum fator	8	5,5%	9,1%
	Staff mais qualificado	1	0,7%	1,1%
	Mais tempo	1	0,7%	1,1%
	Serviço	1	0,7%	1,1%
	Total	145	100,0%	164,8%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

		Classificacao 4 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna
Canais online onde o hotel está presente	Booking	62	70,5%	100,0%
	TripAdvisor	56	63,6%	90,3%
	Google+	23	26,1%	37,1%
	Expedia/Hotels.com	59	67,0%	95,2%
	Trivago	42	47,7%	67,7%
	Website próprio	60	68,2%	96,8%
	Ctrip	1	1,1%	1,6%
	HRS	3	3,4%	4,8%
	Redes Sociais	1	1,1%	1,6%
	Hotusa	2	2,3%	3,2%
	Amona	1	1,1%	1,6%
	Total	310	352,1%	500,0%

		Classificacao 5 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna
Canais online onde o hotel está presente	Booking	26	29,5%	100,0%
	TripAdvisor	26	29,5%	100,0%

	Google+	14	15,9%	53,8%
	Expedia/Hotels.com	26	29,5%	100,0%
	Trivago	20	22,7%	76,9%
	Website próprio	26	29,5%	100,0%
	Ctrip	0	0,0%	0,0%
	HRS	0	0,0%	0,0%
	Redes Sociais	2	2,3%	7,7%
	Hotusa	0	0,0%	0,0%
	Amona	0	0,0%	0,0%
	Total	140	158,9%	538,5%

		Classificacao	
		Total	% de N da
		Contagem	tabela
Canais online onde o hotel está presente	Booking	88	100,0%
	TripAdvisor	82	93,2%
	Google+	37	42,0%
	Expedia/Hotels.com	85	96,6%
	Trivago	62	70,5%
	Website próprio	86	97,7%
	Ctrip	1	1,1%
	HRS	3	3,4%
	Redes Sociais	3	3,4%
	Hotusa	2	2,3%
	Amona	1	1,1%
	Total	88	511,4%

		Classificacao			
		4 estrelas		5 estrelas	
		Contagem	% de N da tabela	Contagem	% de N da tabela
Rating	Não sei	0	0,0%	1	1,1%
	5-6	1	1,1%	0	0,0%
	7-8	33	37,5%	5	5,7%
	9-10	28	31,8%	20	22,7%
	Total	62	70,5%	26	29,5%

		Classificacao	
		5 estrelas	Total
		% de N da coluna	Contagem % de N da tabela

Rating	Não sei	3,8%	1	1,1%
	5-6	0,0%	1	1,1%
	7-8	19,2%	38	43,2%
	9-10	76,9%	48	54,5%
	Total	100,0%	88	100,0%

		Classificacao			
		4 estrelas		5 estrelas	
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem
Utilizacao_Software	Não	28	31,8%	45,2%	5
	Sim	34	38,6%	54,8%	21
	Total	62	70,5%	100,0%	26

		Classificacao			
		5 estrelas			
		% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem	% de N da tabela
Utilizacao_Software	Não	5,7%	19,2%	33	37,5%
	Sim	23,9%	80,8%	55	62,5%
	Total	29,5%	100,0%	88	100,0%

		Classificacao			
		4 estrelas		5 estrelas	
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem
Software_Qual	ReviewPro	20	36,4%	58,8%	14
	Revinatate	2	3,6%	5,9%	3
	RateGain	3	5,5%	8,8%	2
	TrustYou	2	3,6%	5,9%	1
	Customer Alliance	1	1,8%	2,9%	0
	Availpro	3	5,5%	8,8%	1
	RateTiger	2	3,6%	5,9%	0
	Power BI	1	1,8%	2,9%	0
	Total	34	61,8%	100,0%	21

		Classificacao			
		5 estrelas			
		% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem	% de N da tabela

Software_Qual	ReviewPro	25,5%	66,7%	34	61,8%
	Revinate	5,5%	14,3%	5	9,1%
	RateGain	3,6%	9,5%	5	9,1%
	TrustYou	1,8%	4,8%	3	5,5%
	Customer Alliance	0,0%	0,0%	1	1,8%
	Availpro	1,8%	4,8%	4	7,3%
	RateTiger	0,0%	0,0%	2	3,6%
	Power BI	0,0%	0,0%	1	1,8%
	Total	38,2%	100,0%	55	100,0%

		Classificacao			
		4 estrelas			5 estrelas
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem
Importancia_RM	Nada importante	0	0,0%	0,0%	0
	Pouco importante	2	2,3%	3,2%	0
	Importante	6	6,8%	9,7%	3
	Muito importante	54	61,4%	87,1%	23
	Total	62	70,5%	100,0%	26

		Classificacao			
		5 estrelas			
		% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem	% de N da tabela
Importancia_RM	Nada importante	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Pouco importante	0,0%	0,0%	2	2,3%
	Importante	3,4%	11,5%	9	10,2%
	Muito importante	26,1%	88,5%	77	87,5%
	Total	29,5%	100,0%	88	100,0%

		Classificacao			
		4 estrelas			5 estrelas
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem
Monotorizacao	Não	4	4,5%	6,5%	0
	Sim, há 6 meses	2	2,3%	3,2%	2
	Sim, há 1 ano	6	6,8%	9,7%	1
	Sim, há 2 anos	12	13,6%	19,4%	7
	Sim, há mais de 3 anos	38	43,2%	61,3%	16
	Total	62	70,5%	100,0%	26

			Classificacao	
			5 estrelas	
			% de N da tabela	% de N da coluna
				Contagem
Monotorizacao	Não	0,0%	0,0%	4
	Sim, há 6 meses	2,3%	7,7%	4
	Sim, há 1 ano	1,1%	3,8%	7
	Sim, há 2 anos	8,0%	26,9%	19
	Sim, há mais de 3 anos	18,2%	61,5%	54
	Total	29,5%	100,0%	88

		Classificacao	
		Total	
		% de N da tabela	
Monotorizacao	Não	4,5%	
	Sim, há 6 meses	4,5%	
	Sim, há 1 ano	8,0%	
	Sim, há 2 anos	21,6%	
	Sim, há mais de 3 anos	61,4%	
	Total	100,0%	

		Classificacao			5 estrelas
		Contagem	4 estrelas		
			% de N da tabela	% de N da coluna	
Freq_Monitorizacao	Trimestralmente	0	0,0%	0,0%	0
	Mensalmente	5	6,0%	8,6%	1
	Semanalmente	17	20,2%	29,3%	7
	Diariamente	36	42,9%	62,1%	18
	Total	58	69,0%	100,0%	26

		Classificacao		
		% de N da tabela	5 estrelas	Contagem
			% de N da coluna	
Freq_Monitorizacao	Trimestralmente	0,0%	0,0%	0
	Mensalmente	1,2%	3,8%	6
	Semanalmente	8,3%	26,9%	24
	Diariamente	21,4%	69,2%	54
	Total	31,0%	100,0%	84

		Classificacao
		Total
		% de N da tabela
Freq_Monitorizacao	Trimestralmente	0,0%
	Mensalmente	7,1%
	Semanalmente	28,6%
	Diariamente	64,3%
	Total	100,0%

		Classificacao				
		4 estrelas			5 estrelas	
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem	% de N da tabela
RespostaOR	Não	6	6,8%	9,7%	2	2,3%
	Sim	56	63,6%	90,3%	24	27,3%
	Total	62	70,5%	100,0%	26	29,5%

		Classificacao		
		5 estrelas	Total	% de N da tabela
		% de N da coluna	Contagem	
RespostaOR	Não	7,7%	8	9,1%
	Sim	92,3%	80	90,9%
	Total	100,0%	88	100,0%

		Classificacao		
		4 estrelas		
		% de N da tabela	% de N da coluna	
		Contagem		
Responsavel_RespostaOR	General Manager	16	20,0%	28,6%
	Hotel Manager	12	15,0%	21,4%
	Front Office Supervisor	9	11,3%	16,1%
	Marketing & Public Relations Team	12	15,0%	21,4%
	Empresa externa (outsourcing)	0	0,0%	0,0%
	Departamento de Reservas	1	1,3%	1,8%
	Guest Experience Manager	1	1,3%	1,8%

	Front Office Manager	1	1,3%	1,8%
	General Manager Assistant	0	0,0%	0,0%
	Customer Care	1	1,3%	1,8%
	Guest Relations	0	0,0%	0,0%
	Rooms Division Manager	1	1,3%	1,8%
	Sales & e-commerce	1	1,3%	1,8%
	Quality Manager	1	1,3%	1,8%
	Total	56	70,0%	100,0%

		Classificacao		
		5 estrelas		
		% de N da		
		tabela		
		% de N da		
		coluna		
		Contagem		
Responsavel_RespostaOR	General Manager	7	8,8%	29,2%
	Hotel Manager	1	1,3%	4,2%
	Front Office Supervisor	3	3,8%	12,5%
	Marketing & Public Relations Team	10	12,5%	41,7%
	Empresa externa (outsourcing)	0	0,0%	0,0%
	Departamento de Reservas	0	0,0%	0,0%
	Guest Experience Manager	0	0,0%	0,0%
	Front Office Manager	1	1,3%	4,2%
	General Manager Assistant	1	1,3%	4,2%
	Customer Care	0	0,0%	0,0%
	Guest Relations	1	1,3%	4,2%
	Rooms Division Manager	0	0,0%	0,0%
	Sales & e-commerce	0	0,0%	0,0%
	Quality Manager	0	0,0%	0,0%
	Total	24	30,0%	100,0%

		Classificacao	
		Total	
		Contagem	% de N da tabela
Responsavel_RespostaOR	General Manager	23	28,7%
	Hotel Manager	13	16,3%
	Front Office Supervisor	12	15,0%
	Marketing & Public Relations Team	22	27,5%
	Empresa externa (outsourcing)	0	0,0%
	Departamento de Reservas	1	1,3%
	Guest Experience Manager	1	1,3%
	Front Office Manager	2	2,5%

	General Manager Assistant	1	1,3%
	Customer Care	1	1,3%
	Guest Relations	1	1,3%
	Rooms Division Manager	1	1,3%
	Sales & e-commerce	1	1,3%
	Quality Manager	1	1,3%
	Total	80	100,0%

		Classificacao			
		4 estrelas		5 estrelas	
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem
Resposta em mais do que um canal?	Não	4	5,0%	7,1%	1
	Sim	52	65,0%	92,9%	23
	Total	56	70,0%	100,0%	24

		Classificacao			
		5 estrelas			
		% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem	% de N da tabela
Resposta em mais do que um canal?	Não	1,3%	4,2%	5	6,3%
	Sim	28,7%	95,8%	75	93,8%
	Total	30,0%	100,0%	80	100,0%

		Classificacao		
		4 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna
Canais onde o hotel responde a OR	Booking2	52	69,3%	100,0%
	TripAdvisor2	47	62,7%	90,4%
	Google2	12	16,0%	23,1%
	ExpediaHotels2	37	49,3%	71,2%
	Trivago2	5	6,7%	9,6%
	Websiteproprio2	27	36,0%	51,9%
	Ctrip2	1	1,3%	1,9%
	Facebook2	2	2,7%	3,8%
	Total	183	244,0%	351,9%

		Classificacao		
		5 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna
Canais onde o hotel responde a OR	Booking2	22	29,3%	95,7%

	TripAdvisor2	22	29,3%	95,7%
	Google2	7	9,3%	30,4%
	ExpediaHotels2	16	21,3%	69,6%
	Trivago2	7	9,3%	30,4%
	Websiteproprio2	7	9,3%	30,4%
	Ctrip2	0	0,0%	0,0%
	Facebook2	2	2,7%	8,7%
	Total	83	110,5%	360,9%

		Classificacao	
		Total	
		Contagem	% de N da tabela
Canais onde o hotel responde a OR	Booking2	74	98,7%
	TripAdvisor2	69	92,0%
	Google2	19	25,3%
	ExpediaHotels2	53	70,7%
	Trivago2	12	16,0%
	Websiteproprio2	34	45,3%
	Ctrip2	1	1,3%
	Facebook2	4	5,3%
	Total	266	354,0%

		Classificacao		
		4 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna
Responde a todo o tipo de OR?	Sim	48	60,0%	85,7%
	Não, só responde aos positivos	0	0,0%	0,0%
	Não, só responde aos negativos	8	10,0%	14,3%
	Total	56	70,0%	100,0%

		Classificacao		
		5 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna
Responde a todo o tipo de OR?	Sim	23	28,7%	95,8%
	Não, só responde aos positivos	0	0,0%	0,0%
	Não, só responde aos negativos	1	1,3%	4,2%
	Total	24	30,0%	100,0%

Classificacao
Total

		Contagem	% de N da tabela
Responde a todo o tipo de OR?	Sim	71	88,8%
	Não, só responde aos positivos	0	0,0%
	Não, só responde aos negativos	9	11,3%
	Total	80	100,0%

		Classificacao			
		4 estrelas			5 estrelas
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem
TempoOR_neg	Mais de 3 meses	0	0,0%	0,0%	0
	3 meses	0	0,0%	0,0%	0
	1 mês	1	1,3%	1,8%	0
	2 semanas	6	7,5%	10,7%	0
	1 semana	26	32,5%	46,4%	5
	1 dia	23	28,7%	41,1%	19
	Total	56	70,0%	100,0%	24

		Classificacao			
		5 estrelas			
		% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem	% de N da tabela
TempoOR_neg	Mais de 3 meses	0,0%	0,0%	0	0,0%
	3 meses	0,0%	0,0%	0	0,0%
	1 mês	0,0%	0,0%	1	1,3%
	2 semanas	0,0%	0,0%	6	7,5%
	1 semana	6,3%	20,8%	31	38,8%
	1 dia	23,8%	79,2%	42	52,5%
	Total	30,0%	100,0%	80	100,0%

		Classificacao				
		4 estrelas		5 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem	% de N da tabela
AbordagemOR_neg	Responder de imediato, sem pensar, adotando uma postura defensiva e atacando o consumidor	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Responder de forma genérica e com apenas um pedido de desculpa	11	13,8%	19,6%	1	1,3%

Pedir desculpa e oferecer algum tipo de compensação (voucher, desconto)	5	6,3%	8,9%	1	1,3%
Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções a ser implementadas e fornecer um contacto offline direto	35	43,8%	62,5%	20	25,0%
Analisar a situação e agir de acordo, podendo haver compensação. Por vezes é só enviado um e-mail com a justificação	0	0,0%	0,0%	1	1,3%
Responder de imediato de forma assertiva, tentando compreender e resolver o problema do cliente	1	1,3%	1,8%	0	0,0%
Geralmente pedir desculpa e referir as medidas a serem tomadas. Fornecer contacto direto e/ou compensação após diálogo	1	1,3%	1,8%	0	0,0%
Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções e oferecer algum tipo de compensação	1	1,3%	1,8%	0	0,0%
Averiguar a veracidade, pedir desculpa se for verdade, compensar o cliente e corrigir internamente com a equipa	1	1,3%	1,8%	0	0,0%
Contextualizar o acontecimento, saber o que se passou e responder em conformidade	1	1,3%	1,8%	0	0,0%

	Responder de forma ponderada e atuar de acordo com o problema	0	0,0%	0,0%	1	1,3%
	Total	56	70,0%	100,0%	24	30,0%

		Classificacao		
		5 estrelas	Total	% de N da
		% de N da coluna	Contagem	tabela
AbordagemOR_neg	Responder de imediato, sem pensar, adotando uma postura defensiva e atacando o consumidor	0,0%	0	0,0%
	Responder de forma genérica e com apenas um pedido de desculpa	4,2%	12	15,0%
	Pedir desculpa e oferecer algum tipo de compensação (voucher, desconto)	4,2%	6	7,5%
	Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções a ser implementadas e fornecer um contacto offline direto	83,3%	55	68,8%
	Analisar a situação e agir de acordo, podendo haver compensação. Por vezes é só enviado um e-mail com a justificação	4,2%	1	1,3%
	Responder de imediato de forma assertiva, tentando compreender e resolver o problema do cliente	0,0%	1	1,3%
	Geralmente pedir desculpa e referir as medidas a serem tomadas. Fornecer contacto direto e/ou compensação após diálogo	0,0%	1	1,3%
	Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções e oferecer algum tipo de compensação	0,0%	1	1,3%
	Averiguar a veracidade, pedir desculpa se for verdade, compensar o cliente e corrigir internamente com a equipa	0,0%	1	1,3%

	Contextualizar o acontecimento, saber o que se passou e responder em conformidade	0,0%	1	1,3%
	Responder de forma ponderada e atuar de acordo com o problema	4,2%	1	1,3%
	Total	100,0%	80	100,0%

		Classificacao			
		4 estrelas			5 estrelas
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem
TempoOR_pos	Mais de 3 meses	0	0,0%	0,0%	0
	3 meses	0	0,0%	0,0%	0
	1 mês	2	2,8%	4,2%	0
	2 semanas	9	12,7%	18,8%	1
	1 semana	24	33,8%	50,0%	8
	1 dia	13	18,3%	27,1%	14
	Total	48	67,6%	100,0%	23

		Classificacao			
		5 estrelas			
		% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem	% de N da tabela
TempoOR_pos	Mais de 3 meses	0,0%	0,0%	0	0,0%
	3 meses	0,0%	0,0%	0	0,0%
	1 mês	0,0%	0,0%	2	2,8%
	2 semanas	1,4%	4,3%	10	14,1%
	1 semana	11,3%	34,8%	32	45,1%
	1 dia	19,7%	60,9%	27	38,0%
	Total	32,4%	100,0%	71	100,0%

		Classificacao		
		4 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna
AbordagemOR_pos	Responder de forma genérica com um agradecimento e com um convite para o cliente voltar	8	11,3%	16,7%

	Agradecimento personalizado, reforçar aspetos positivos, congratular o staff, incentivar o regresso, divulgar serviços	24	33,8%	50,0%
	Responder de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e partilhar o feedback	5	7,0%	10,4%
	Agradecer de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e solicitar recomendações	11	15,5%	22,9%
	Total	48	67,6%	100,0%

		Classificacao 5 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna
AbordagemOR_pos	Responder de forma genérica com um agradecimento e com um convite para o cliente voltar	6	8,5%	26,1%
	Agradecimento personalizado, reforçar aspetos positivos, congratular o staff, incentivar o regresso, divulgar serviços	11	15,5%	47,8%
	Responder de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e partilhar o feedback	1	1,4%	4,3%
	Agradecer de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e solicitar recomendações	5	7,0%	21,7%
	Total	23	32,4%	100,0%

Classificacao Total	
Contagem	% de N da tabela

AbordagemOR_pos	Responder de forma genérica com um agradecimento e com um convite para o cliente voltar	14	19,7%
	Agradecimento personalizado, reforçar aspetos positivos, congratular o staff, incentivar o regresso, divulgar serviços	35	49,3%
	Responder de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e partilhar o feedback	6	8,5%
	Agradecer de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e solicitar recomendações	16	22,5%
	Total	71	100,0%

		Classificacao			
		4 estrelas		5 estrelas	
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem
Satisfacao ORM	Nada satisfeito	2	2,3%	3,2%	0
	Pouco satisfeito	5	5,7%	8,1%	3
	Satisfeito	34	38,6%	54,8%	12
	Muito satisfeito	21	23,9%	33,9%	11
	Total	62	70,5%	100,0%	26

		Classificacao			
		5 estrelas			
		% de N da tabela	% de N da coluna	Contagem	% de N da tabela
Satisfacao ORM	Nada satisfeito	0,0%	0,0%	2	2,3%
	Pouco satisfeito	3,4%	11,5%	8	9,1%
	Satisfeito	13,6%	46,2%	46	52,3%
	Muito satisfeito	12,5%	42,3%	32	36,4%
	Total	29,5%	100,0%	88	100,0%

		Classificacao		
		4 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna
Utilização OR treino e formação	Não	10	11,4%	16,1%
	Sim, mas só os positivos	0	0,0%	0,0%
	Sim, mas só os negativos	3	3,4%	4,8%
	Sim, ambos	49	55,7%	79,0%
	Total	62	70,5%	100,0%

		Classificacao		
		5 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna
Utilização OR treino e formação	Não	2	2,3%	7,7%
	Sim, mas só os positivos	1	1,1%	3,8%
	Sim, mas só os negativos	2	2,3%	7,7%
	Sim, ambos	21	23,9%	80,8%
	Total	26	29,5%	100,0%

		Classificacao	
		Total	% de N da tabela
		Contagem	
Utilização OR treino e formação	Não	12	13,6%
	Sim, mas só os positivos	1	1,1%
	Sim, mas só os negativos	5	5,7%
	Sim, ambos	70	79,5%
	Total	88	100,0%

		Classificacao		
		4 estrelas		
		Contagem	% de N da tabela	% de N da coluna
Fatores para melhoria ORM	Mais staff	18	20,5%	29,0%
	Mais recursos financeiros	8	9,1%	12,9%
	Utilização software ORM	12	13,6%	19,4%
	Mais formação e treino	34	38,6%	54,8%
	Alteração da cultura organizacional	21	23,9%	33,9%
	Staff mais qualificado	1	1,1%	1,6%
	Mais tempo	1	1,1%	1,6%
	Serviço	0	0,0%	0,0%
	Nenhum fator	5	5,7%	8,1%
	Total	100	113,6%	161,3%

		Classificacao	
		5 estrelas	
		Contagem	% de N da tabela
			% de N da coluna

Fatores para melhoria ORM	Mais staff	10	11,4%	38,5%
	Mais recursos financeiros	4	4,5%	15,4%
	Utilização software ORM	7	8,0%	26,9%
	Mais formação e treino	12	13,6%	46,2%
	Alteração da cultura organizacional	8	9,1%	30,8%
	Staff mais qualificado	0	0,0%	0,0%
	Mais tempo	0	0,0%	0,0%
	Serviço	1	1,1%	3,8%
	Nenhum fator	3	3,4%	11,5%
	Total	45	51,1%	173,1%

		Classificacao	
		Contagem	Total % de N da tabela
Fatores para melhoria ORM	Mais staff	28	31,8%
	Mais recursos financeiros	12	13,6%
	Utilização software ORM	19	21,6%
	Mais formação e treino	46	52,3%
	Alteração da cultura organizacional	29	33,0%
	Staff mais qualificado	1	1,1%
	Mais tempo	1	1,1%
	Serviço	1	1,1%
	Nenhum fator	8	9,1%
	Total	145	164,8%

APÊNDICE IV – RESULTADOS SPSS: CASOS EXTREMOS

				Classificacao							
				4 estrelas			5 estrelas			Total	
				Conta	% de N da tabela	% de N da coluna	Conta	% de N da tabela	% de N da coluna	Conta	% de N da tabela
Rati ng	5-6	Canais online onde o hotel está presente	Presente no Booking	1	100,0 %	100,0 %	0	0,0%	0,0%	1	100,0%
			Presente no TripAdvisor	1	100,0 %	100,0 %	0	0,0%	0,0%	1	100,0%
			Presente no Google+	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
			Presente no Expedia/Hotels	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
			Presente no Trivago	1	100,0 %	100,0 %	0	0,0%	0,0%	1	100,0%
			Presente no website	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
			Presente no Ctrip	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
			Presente no HRS	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
			Presente nas redes sociais	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
			Presente no Hotusa	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
			Presente no Amona	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Utilizacao_Software	Não	1	100,0 %	100,0 %	0	0,0%	0,0%	1	100,0%	
		Sim	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	
	Importancia_RM	Nada importante	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	
		Pouco importante	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	
		Importante	1	100,0 %	100,0 %	0	0,0%	0,0%	1	100,0%	
		Muito importante	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	
	Monotorizacao	Não	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	
		Sim, há 6 meses	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	
		Sim, há 1 ano	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	
		Sim, há 2 anos	1	100,0 %	100,0 %	0	0,0%	0,0%	1	100,0%	
		Sim, há mais de 3 anos	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	
		Trimestralmente	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	

Freq_Monitoriz acao	Mensalmente	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Semanalmente	1	100,0%	100,0%	0	0,0%	0,0%	1	100,0%
	Diariamente	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
RespostaOR	Não	1	100,0%	100,0%	0	0,0%	0,0%	1	100,0%
	Sim	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
Responsavel_R espostaOR	General Manager	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Hotel Manager	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Front Office Supervisor	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Marketing & Public Relations Team	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Empresa externa (outsourcing)	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Departamento de Reservas	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Guest Experience Manager	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Front Office Manager	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	General Manager Assistant	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Customer Care	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Guest Relations	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Rooms Division Manager	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Sales & e-commerce	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Quality Manager	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
Resposta em mais do que um canal?	Não	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Sim	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
Canais onde o hotel responde a OR	Booking2	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	TripAdvisor2	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Google2	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	ExpediaHotels2	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Trivago2	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Websiteproprio2	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Ctrip2	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Facebook2	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
TempoOR_pos	Mais de 3 meses	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	3 meses	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%

TempoOR_neg	1 mês	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	2 semanas	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	1 semana	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	1 dia	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Mais de 3 meses	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	3 meses	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	1 mês	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	2 semanas	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	1 semana	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	1 dia	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
AbordagemOR_neg	Responder de imediato, sem pensar, adotando uma postura defensiva e atacando o consumidor	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Responder de forma genérica e com apenas um pedido de desculpa	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Pedir desculpa e oferecer algum tipo de compensação (voucher, desconto)	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções a ser implementadas e fornecer um contacto offline direto	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Analisar a situação e agir de acordo, podendo haver compensação. Por vezes é só enviado um e-mail com a justificação	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Responder de imediato de forma assertiva, tentando compreender e resolver o problema do cliente	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%

		Geralmente pedir desculpa e referir as medidas a serem tomadas. Fornecer contacto direto e/ou compensação após diálogo	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções e oferecer algum tipo de compensação	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		Averiguar a veracidade, pedir desculpa se for verdade, compensar o cliente e corrigir internamente com a equipa	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		Contextualizar o acontecimento, saber o que se passou e responder em conformidade	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		Responder de forma ponderada e atuar de acordo com o problema	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	AbordagemOR_pos	Responder de forma genérica com um agradecimento e com um convite para o cliente voltar	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		Agradecimento personalizado, reforçar aspetos positivos, congratular o staff, incentivar o regresso, divulgar serviços	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%

Satisfacao_OR M	Responder de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e partilhar o feedback	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Agradecer de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e solicitar recomendações	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Nada satisfeito	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Pouco satisfeito	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Satisfeito	1	100,0%	100,0%	0	0,0%	0,0%	1	100,0%
	Muito satisfeito	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Não	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Sim, mas só os positivos	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Sim, mas só os negativos	1	100,0%	100,0%	0	0,0%	0,0%	1	100,0%
	Sim, ambos	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Mais staff para melhoria ORM	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Mais recursos financeiros para melhoria RM	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Utilização software ORM para melhoria RM	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Mais formação e treino para melhoria RM	1	100,0%	100,0%	0	0,0%	0,0%	1	100,0%
	Alteração da cultura organizacional para melhoria RM	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Staff mais qualificado para melhoria RM	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Mais tempo para melhoria RM	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%

			Serviço para melhoria RM	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
			Nenhum fator para melhoria RM	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
			Classificacao								
			Contagem	4 estrelas % de N da tabela	% de N da coluna	Contagem	5 estrelas % de N da tabela	% de N da coluna	Contagem	Total % de N da tabela	
Rating	9-10	Canais online onde o hotel está presente	Presente no Booking	28	58,3%	100,0%	20	41,7%	100,0%	48	100,0%
			Presente no TripAdvisor	27	56,3%	96,4%	20	41,7%	100,0%	47	97,9%
			Presente no Google+	15	31,3%	53,6%	9	18,8%	45,0%	24	50,0%
			Presente no Expedia/Hotels	27	56,3%	96,4%	20	41,7%	100,0%	47	97,9%
			Presente no Trivago	22	45,8%	78,6%	14	29,2%	70,0%	36	75,0%
			Presente no website	28	58,3%	100,0%	20	41,7%	100,0%	48	100,0%
			Presente no Ctrip	1	2,1%	3,6%	0	0,0%	0,0%	1	2,1%
			Presente no HRS	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
			Presente nas redes sociais	0	0,0%	0,0%	1	2,1%	5,0%	1	2,1%
			Presente no Hotusa	1	2,1%	3,6%	0	0,0%	0,0%	1	2,1%
			Presente no Amona	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
			Utilizacao_Software	Não	8	16,7%	28,6%	5	10,4%	25,0%	13
	Sim	20		41,7%	71,4%	15	31,3%	75,0%	35	72,9%	
	Importancia_RM	Nada importante	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	
		Pouco importante	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	
		Importante	0	0,0%	0,0%	3	6,3%	15,0%	3	6,3%	
		Muito importante	28	58,3%	100,0%	17	35,4%	85,0%	45	93,8%	
	Monotorizacao	Não	1	2,1%	3,6%	0	0,0%	0,0%	1	2,1%	
		Sim, há 6 meses	1	2,1%	3,6%	2	4,2%	10,0%	3	6,3%	
		Sim, há 1 ano	1	2,1%	3,6%	1	2,1%	5,0%	2	4,2%	
		Sim, há 2 anos	6	12,5%	21,4%	6	12,5%	30,0%	12	25,0%	

	Sim, há mais de 3 anos	19	39,6%	67,9%	11	22,9%	55,0%	30	62,5%
Freq_Monitorizacao	Trimestralmente	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Mensalmente	3	6,4%	11,1%	1	2,1%	5,0%	4	8,5%
	Semanalmente	4	8,5%	14,8%	7	14,9%	35,0%	11	23,4%
	Diariamente	20	42,6%	74,1%	12	25,5%	60,0%	32	68,1%
RespostaOR	Não	0	0,0%	0,0%	2	4,2%	10,0%	2	4,2%
	Sim	28	58,3%	100,0%	18	37,5%	90,0%	46	95,8%
Responsavel	General Manager	9	19,6%	32,1%	5	10,9%	27,8%	14	30,4%
_RespostaOR	Hotel Manager	6	13,0%	21,4%	1	2,2%	5,6%	7	15,2%
	Front Office Supervisor	4	8,7%	14,3%	3	6,5%	16,7%	7	15,2%
	Marketing & Public Relations Team	6	13,0%	21,4%	7	15,2%	38,9%	13	28,3%
	Empresa externa (outsourcing)	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Departamento de Reservas	1	2,2%	3,6%	0	0,0%	0,0%	1	2,2%
	Guest Experience Manager	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Front Office Manager	1	2,2%	3,6%	0	0,0%	0,0%	1	2,2%
	General Manager Assistant	0	0,0%	0,0%	1	2,2%	5,6%	1	2,2%
	Customer Care	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Guest Relations	0	0,0%	0,0%	1	2,2%	5,6%	1	2,2%
	Rooms Division Manager	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Sales & e-commerce	1	2,2%	3,6%	0	0,0%	0,0%	1	2,2%
	Quality Manager	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
Resposta em mais do que um canal?	Não	3	6,5%	10,7%	1	2,2%	5,6%	4	8,7%
	Sim	25	54,3%	89,3%	17	37,0%	94,4%	42	91,3%
Canais onde o hotel responde a OR	Booking2	25	59,5%	100,0%	16	38,1%	94,1%	41	97,6%
	TripAdvisor2	25	59,5%	100,0%	16	38,1%	94,1%	41	97,6%
	Google2	7	16,7%	28,0%	3	7,1%	17,6%	10	23,8%
	ExpediaHotels2	17	40,5%	68,0%	11	26,2%	64,7%	28	66,7%
	Trivago2	4	9,5%	16,0%	3	7,1%	17,6%	7	16,7%
	Websiteproprio2	13	31,0%	52,0%	4	9,5%	23,5%	17	40,5%

	TempoOR_pos	Ctrip2	1	2,4%	4,0%	0	0,0%	0,0%	1	2,4%
		Facebook2	1	2,4%	4,0%	1	2,4%	5,9%	2	4,8%
		Mais de 3 meses	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		3 meses	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		1 mês	1	2,6%	4,8%	0	0,0%	0,0%	1	2,6%
		2 semanas	3	7,9%	14,3%	1	2,6%	5,9%	4	10,5%
		1 semana	11	28,9%	52,4%	7	18,4%	41,2%	18	47,4%
		1 dia	6	15,8%	28,6%	9	23,7%	52,9%	15	39,5%
	TempoOR_neg	Mais de 3 meses	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		3 meses	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		1 mês	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		2 semanas	4	8,7%	14,3%	0	0,0%	0,0%	4	8,7%
		1 semana	9	19,6%	32,1%	5	10,9%	27,8%	14	30,4%
		1 dia	15	32,6%	53,6%	13	28,3%	72,2%	28	60,9%
	Abordagem OR_neg	Responder de imediato, sem pensar, adotando uma postura defensiva e atacando o consumidor	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		Responder de forma genérica e com apenas um pedido de desculpa	3	6,5%	10,7%	0	0,0%	0,0%	3	6,5%
		Pedir desculpa e oferecer algum tipo de compensação (voucher, desconto)	5	10,9%	17,9%	1	2,2%	5,6%	6	13,0%
		Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções a ser implementadas e fornecer um contacto offline direto	16	34,8%	57,1%	15	32,6%	83,3%	31	67,4%

Analisar a situação e agir de acordo, podendo haver compensação. Por vezes é só enviado um e-mail com a justificação	0	0,0%	0,0%	1	2,2%	5,6%	1	2,2%
Responder de imediato de forma assertiva, tentando compreender e resolver o problema do cliente	1	2,2%	3,6%	0	0,0%	0,0%	1	2,2%
Geralmente pedir desculpa e referir as medidas a serem tomadas. Fornecer contacto direto e/ou compensação após diálogo	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
Pedir desculpa, assumir o erro, descrever as soluções e oferecer algum tipo de compensação	1	2,2%	3,6%	0	0,0%	0,0%	1	2,2%
Averiguar a veracidade, pedir desculpa se for verdade, compensar o cliente e corrigir internamente com a equipa	1	2,2%	3,6%	0	0,0%	0,0%	1	2,2%

Abordagem OR_pos	Contextualizar o acontecimento, saber o que se passou e responder em conformidade	1	2,2%	3,6%	0	0,0%	0,0%	1	2,2%
	Responder de forma ponderada e atuar de acordo com o problema	0	0,0%	0,0%	1	2,2%	5,6%	1	2,2%
	Responder de forma genérica com um agradecimento e com um convite para o cliente voltar	1	2,6%	4,8%	6	15,8%	35,3%	7	18,4%
	Agradecimento personalizado, reforçar aspetos positivos, congratular o staff, incentivar o regresso, divulgar serviços	16	42,1%	76,2%	7	18,4%	41,2%	23	60,5%
	Responder de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e partilhar o feedback	2	5,3%	9,5%	0	0,0%	0,0%	2	5,3%
	Agradecer de forma personalizada, reforçar os aspetos positivos, convidar o cliente a voltar e solicitar recomendações	2	5,3%	9,5%	4	10,5%	23,5%	6	15,8%
	Satisfacao_O								
	Nada satisfeito	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
	Pouco satisfeito	0	0,0%	0,0%	3	6,3%	15,0%	3	6,3%
RM									

		Satisfeito	13	27,1%	46,4%	8	16,7%	40,0%	21	43,8%
		Muito satisfeito	15	31,3%	53,6%	9	18,8%	45,0%	24	50,0%
	Utilização	Não	2	4,2%	7,1%	1	2,1%	5,0%	3	6,3%
	OR treino e formação	Sim, mas só os positivos	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		Sim, mas só os negativos	0	0,0%	0,0%	2	4,2%	10,0%	2	4,2%
		Sim, ambos	26	54,2%	92,9%	17	35,4%	85,0%	43	89,6%
	Fatores para melhoria	Mais staff para melhoria RM	5	10,4%	17,9%	7	14,6%	35,0%	12	25,0%
	ORM	Mais recursos financeiros para melhoria RM	3	6,3%	10,7%	3	6,3%	15,0%	6	12,5%
		Utilização software ORM para melhoria RM	6	12,5%	21,4%	6	12,5%	30,0%	12	25,0%
		Mais formação e treino para melhoria RM	18	37,5%	64,3%	8	16,7%	40,0%	26	54,2%
		Alteração da cultura organizacional para melhoria RM	4	8,3%	14,3%	6	12,5%	30,0%	10	20,8%
		Staff mais qualificado para melhoria RM	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%
		Mais tempo para melhoria RM	1	2,1%	3,6%	0	0,0%	0,0%	1	2,1%
		Serviço para melhoria RM	0	0,0%	0,0%	1	2,1%	5,0%	1	2,1%
		Nenhum fator para melhoria RM	3	6,3%	10,7%	2	4,2%	10,0%	5	10,4%